

# EGY VÁLLALKOZÁS MEGALAPÍTÁSÁNAK KEZDETI LÉPÉSEI

**Témavezető:**

dr. Szilágyi Enikő  
egyetemi tanársegéd

**Készítette:**

Horváth Gergő Tamás  
gazdaságinformatikus (BSC)

Debrecen  
2009



# Tartalomjegyzék

<b>I. BEVEZETÉS .....</b>	<b>6</b>
<b>II. VÁLLALKOZÁSOK ÉLETCIKLUSAI .....</b>	<b>8</b>
II. 1. Az indulás szakasza .....	9
II. 2. A növekedés szakasza.....	10
II. 2. 1. Üzleti terv .....	11
II. 3. Az érettség szakasza.....	14
II. 4. A hanyatlás szakasza .....	16
II. 5. A megszűnés, átalakulás szakasza.....	17
<b>III. VÁLLALKOZÁSOK KÖRNYEZETE .....</b>	<b>18</b>
III. 1. A VÁLLALKOZÁS MIKROKÖRNYEZETE .....	18
III. 1. 1. ALKALMAZOTTAK .....	19
III. 1. 2. Tulajdonosok.....	19
III. 1. 3. Fogasztók.....	20
III. 1. 4. Szállítók.....	20
III. 1. 5. Versenytársak .....	20
III. 1. 6. Kormányzat.....	21
III. 1. 7. Érdekcsoportok.....	21
III.2. VÁLLALKOZÁS MAKROKÖRNYEZETE.....	21
III. 2. 1. Társadalmi-kulturális környezet.....	21
III. 2. 2. Természeti környezet.....	22
III. 2. 2. 1. Nemzetgazdasági erőforrás .....	22
III. 2. 2. 2. Lokális piac.....	22
III. 2. 2. 3. Társadalmi felelősség helyszíne .....	23
III. 2. 3. Tudományos-társadalmi környezet.....	23
III. 2. 3. 1. Innováció .....	24
<b>IV. AZ ÜZLETI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA .....</b>	<b>26</b>
IV. 1. Szolgáltatások piaca.....	27
IV. 1. 1. Szolgáltatásmarketing .....	27
IV. 2. Piacszegmentálás .....	29
IV. 3. Célcsoportképzés .....	34

IV. 4. Pozicionálás .....	34
IV. 5. Ár.....	35
IV. 6. Árazás .....	37
<b>V. EGYÉNI VÁLLALKOZÁS .....</b>	<b>40</b>
<b>VI. IGÉNYBEVEHETŐ TÁMOGATÁSOK .....</b>	<b>43</b>
VI. 1. A munkaerőpiac aktív eszközei .....	43
VI. 2. Az eszközök Magyarországi története.....	43
VI. 3. Ma élő eszközök .....	45
VI. 4. START-PROGRAM.....	48
VI. 5. Munkaerőpiac alap céljai .....	49
VI. 6. Hátrányos helyzetűek a munkaerő piacon.....	50
Hátrányos helyzetűek segítésére alkalmas eszközök .....	52
VI. 7. SZAKKÉPZÉS, PÁLYAORIENTÁCIÓ .....	54
VI. 8. Pályaorientáció .....	56
<b>VII. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT .....</b>	<b>57</b>
<i>Emberi erőforrás menedzsment célja.....</i>	<i>57</i>
<i>Emberi erőforrás menedzsment funkciói .....</i>	<i>58</i>
<i>Az emberi erőforrás menedzsmentet befolyásoló tényezők.....</i>	<i>58</i>
BÉREZÉS, ÖSZTÖNZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS .....	60
<b>1. A személyi alapbér.....</b>	<b>60</b>
<b>1.1 Garantált bér.....</b>	<b>61</b>
<b>1.2 Minimálbér.....</b>	<b>61</b>
<b>2. Bérpótlék.....</b>	<b>61</b>
Munkabér védelme .....	61
<b>1. Bérfizetés módja .....</b>	<b>61</b>
<b>2. Bérezés ideje.....</b>	<b>62</b>
<b>3. Bérfizetés helye és ideje.....</b>	<b>62</b>
AZ ÁLLÁSINTERJÚ .....	63
<b>VIII. AZ ÉTTEREM KIALAKÍTÁSA .....</b>	<b>65</b>
VIII. 1. Az étterem helyiségeinek kialakítása .....	68
VIII. 2. Az étterem felszerelése és asztal dekoráció.....	70
VIII. 3. Kezdeti étlap tervezet .....	73

VIII. 4. Kezdeti itallap tervezetét.....	74
VIII. 5. A megnyitóról és a költségekről.....	76
<b>IX. ÖSSZEGZÉS .....</b>	<b>77</b>
<b>X. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....</b>	<b>79</b>
<b>XI. FELHASZNÁLT IRODALOM .....</b>	<b>80</b>
<b>XII. MELLÉKLETEK .....</b>	<b>82</b>

# I. BEVEZETÉS

Azért adtam szakdolgozatomnak az „Egy vállalkozás megalapításának kezdeti lépései” címet, mert szerettem volna képet kapni a lehetőségekről, és megfelelő tájékoztatást arról, milyen lépéseket kell megtennem Magyarországon, ha a tanulmányaim befejezése után egyéni vállalkozásba akarok kezdeni.

Az eredeti elképzelésem az volt, hogy bemutatom, melyen egy új vállalkozás legfontosabb életciklusai, mire kell a legelején odafigyelni, milyen típusú vállalkozásokat érdemes létrehozni (társas vagy egyéni vállalkozás), milyen jogi szerkezetet válasszunk: jogi személyiséggel vagy jogi személyiséggel nem rendelkezőt. Milyen marketinglépéseket kell megtenni a tervezés során: hogyan kell a megfelelő célcsoportot, szegmentálást, pozicionálást kialakítani, hogy sikeres legyen a vállalkozásunk; milyen támogatásokat vehetünk igénybe az államtól az alkalmazottaink után. A kezdeti feladatoknál milyen humánmenedzsment lépéseket kell alkalmazni, hogyan és milyen szempontok alapján kell kiválasztani a megfelelő munkaerőt, hogy az „újszülött” vállalkozásunk sikeres legyen.

Mivel ez egy igazán tág téma és nagy terjedelmet eredményezne, így igyekeztem a szakdolgozat terjedelmét korlátok közé szorítani, válogatni a legfontosabb témák között. A témavezetőm arra bízott, hogy keressek egy olyan vállalkozást, amely nemrégiben alakult és írjam le az alapítás folyamatát egy esettanulmányban, hogy milyen lépések követték az alapítás folyamatát a gyakorlati életben.

Hosszadalmas keresés és válogatás után találtunk is megfelelő vállalkozásokat, mint például az IT-Services Kft., de sajnos ezekkel egyáltalán nem sikerült a kapcsolatot felvenni a beszámoló írásának az ideje alatt. Így a szakdolgozatom a terveimhez képest egy kicsit késve, de elkezdett alakulni egy nagyon kedves ismerősöm, András ötlete, terve alapján, aki nemrég kezdett bele egy étterem megnyitásának. Eddig csak nagy részben, elméleti szinten létezik a terve, de már megtett bizonyos lépéseket a megvalósításhoz. Ezért az általa eddig bejárt utat,

terveit, tapasztalatait szeretném bemutatni kiegészítve azokkal az ötletekkel, amelyeket én is megtennék, azért, hogy a közeljövőben nyíló étterem sikeres legyen.

A szakdolgozat első fejezeteiben csakis elméleti szinten foglalkozok azokkal az témákkal, amelyek minden egyes vállalkozást – függetlenül attól, hogy termelnek vagy szolgáltatásokat nyújtanak - egyaránt érintek. A második szerkezeti egységtől viszont már csak azokkal a konkrét témákkal foglalkozom, amelyek az étterem megalapításának és megnyitásának a folyamatában a kezdetektől fontos szerepet játszanak.

## VÁLLALKOZÁSOK ÉLETCIKLUSAI

Ebben a fejezetben az Olvasó megismeri, hogy egy vállalkozás megalakulása folyamatában milyen fejlődési szakaszon megy át, és ezekre az életszakaszoknak milyen jellemzői vannak. A fejezet elkészítéséhez főként *Ichak Adizes: Vállalatok életrajza: Hogyan és miért nővekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* (Kossuth Nyomda, 1992) könyvét, továbbá: *Jelen Tibor- Mészáros Tamás: Tervezés* (Aula kiadó, 2008), *Varga Orsolya – Gázsó Anikó: Jogi, gazdasági, vállalkozási ismeretek* (Pécs, 2007) és *Szabó Zsuzsanna „Szervezés B ismeretek” 2008-as előadás anyagait* használtam fel.

Kezdeti lépésként ismerkedjünk meg a vállalkozás fogalmával. **A vállalkozás olyan üzletszerű gazdasági tevékenység, amelyet saját kockázatra, nyereség elérése érdekében végzünk.** (*Vállalkozói alapismeretek, 2004, III. fejezet, 57. oldal*)

Egy vállalkozás megalapításában fontos, hogy az Alapító megfelelően felkészült legyen, mielőtt belevág a folyamatokba. Magyarországon évente több ezer új vállalkozás jön létre, de sokan a kockázattól és a megfelelő tőke hiánya miatt csak elméleti szinten foglalkozik üzlettel. Ahhoz, hogy a vállalkozásunk sikeres legyen, képzettnek kell lennünk, elegendő tőke, reális üzletterv és potenciális üzleti lehetőségre van szükségünk. A vállalkozó képességei között szerepeljen a szervezőkészség, hogy legyen képes könnyen kapcsolatokat kiépíteni, legyen büszke a vállalkozás profiljára (a vállalkozás tevékenységi körét nevezzük profilnak), gyorsan és hatékonyan tudjon dönteni a céljai elérésének érdekében. A vállalkozó rendelkezzen még a következő személyi tulajdonságokkal: gyorsan tudja javítani hibás döntéseit, bízson önmagában, innovatív, célorientált és teljes mértékben elkötelezett legyen.

Ha a vállalkozónk ezekkel a tulajdonságokkal rendelkezik, akkor elkezdheti a saját vállalkozásának megalapítását. Minden egyes vállalkozás a következő öt életrajzon megy keresztül:



- indulás
- növekedés
- érettség
- hanyatlás
- megszűnés, elhalás

## II. 1. Az indulás szakasza

A vállalkozás létrehozásának szakaszát nevezzük így. Egy vállalkozás akkor jön létre, ha a vállalkozás egyszerre kívánatos és lehetséges. Kívánatos mondjuk, ha a vállalkozás környezetével magyarázható, amely értékeli, ha minél több vállalkozás indul el. A vállalkozás lehetőségeit több tényező határozza meg.

- állam: például előnyös adóztatással, előnyös hitelnyújtással támogatja a vállalkozás létrejöttét.
- egyén tudása: bizonyos tudással rendelkező személy
- szerepminták: más sikerén való felbuzdulás
- ötlet: valamilyen reálisan létező szükséglet kielégítésére kell irányulnia.

Ezeket az ötleteket elemezni és értékelni kell.

### *Milyen elemzési szempontok vannak?*

- *a piacképesség:* meg kell nézni, hogy kik lennének a vásárlóink, hány versenytársra számítunk, hogyan alakulnak a piaci viszonyok.
- *versenyképesség:* jelenti a saját versenyképességük elemzését, tehát, hogy milyen hatékonyan tudunk megfelelni a versenyben, milyen versenyelőnnyel rendelkezünk, miben tudunk mi többet, jobbat adni a versenytársaknál, hogy ők miben erősebbek, milyen gyenge pontjaik vannak, milyen jövőbeli tervei, milyen stratégiát követnek.
- *a működőképesség:* meg kell vizsgálni a vállalat belső működését és megosztását.
- *üzletképesség:* megbecsüljük a várható forgalmát, nyereségét, a működéshez szükséges forrást, és a működés fenntartásának készpénz igényét.

Kiválasztjuk az ötletet, ezután pedig konkretizáljuk a vállalkozást, vagyis megfogalmazzuk a céljainkat, hogy mit akarunk elérni, és az ezek eléréséhez szükséges feladatokat. Ezután döntünk a vállalkozás jogi formájáról: egyéni vagy társas vállalkozás legyen-e, és melyik vállalkozási forma (Bt, Kft, egyéni vállalkozás...).

***Induláskor fontos funkciók:***

- *alaptevékenység elindítása: elkezdjük azt a tevékenységet, amit szeretnénk folytatni.*
- *telephelyre van szükség és berendezési tárgyakra*
- *piacra lépéssel kapcsolatos feladatok ellátása*

Ez a marketing-tevékenység, ennek során meghatározzuk, hogy mit, mennyiért, hol és hogyan akarunk a vevőnek értékesíteni. Amennyiben a vállalkozás túljut a kezdeti nehézségeken, és növekedést mutat, akkor átkerül a következő szakaszba, életciklusba.

## **II. 2. A növekedés szakasza**

Erre az életszakaszra eljutott vállalkozás már nem küszködhet készpénzproblémákkal, vannak visszatérő fogyasztói. Van egy megbízható beszállító köre, és egyre több megbízást kap. Egyre többet kell értékesítenie, termelnie és problémaként merül fel, ha erre a többlettermelésre nincs felkészülve. Ekkor előfordulhat, hogy a vállalkozás túlvállalja magát, ami belső feszültségeket okoz, és ha nem tudja teljesíteni, akkor az ügyfélkör elpártolhat a vállalkozástól. Ebben az időszakban nő a vállalkozás résztvevőinek a száma, új munkaerőt kell felvenni, és ebből is adódhatnak problémák. Gondot jelenthet például, ha az új alkalmazottak motiváltsága elmarad a régiektől. Továbbá lehet még olyan kellemetlenség, ha a felelősi körök nincsenek egyértelműen kialakítva illetve, ha szervezetlenség uralkodik az apparátusban, ami lehetetlenné teszi a munkát, az ellenőrzést. Ebben a szakaszban kettéválnak a tulajdonosi és a manageri funkciók, tehát már nem a tulajdonos végez minden vezetői funkciót és feladatot, hanem annak egy részét vagy akár az egészét is, átadja a managernek. A vállalatnak ebben a szakaszban is

szüksége van fejlődésre, innovációra, és ez általában jelentős beruházásokkal jár. Ezekhez a beruházásokra tőkére van szüksége, és sok esetben a vállalkozás saját tőkéjén kívül, idegen tőke bevonására is kényszerül. Az idegen tőke bevonásához pedig üzleti tervet kell készítenünk.

## II. 2. 1. Üzleti terv

Ez egy hivatalos dokumentum, amely bemutatja a vállalkozást és működési környezetét, rövid és hosszú távú céljait, valamint a célok eléréséhez szükséges eszközöket.

### *Funkciója:*

- segít eladni a vállalkozást a potenciális befektetőknek
- megállapítja, hogy a termék megvalósítható-e
- meggyőzi a támogatást vagy a hitelt nyújtó szervezeteket arról, hogy segítséget kell nyújtaniuk a vállalkozásnak
- segédeszköz a vezetés kezében
- az orientációs pont a vállalati kidolgozásában, és alapot termet a vállalat jövőbeni teljesítményének méréséhez.

### *Elkészítésének menete*

1. Határozzuk meg, hogy mekkora **hasznot** akarunk elérni a vállalkozással.
  - az elvárt haszon meghatározása
  - a vállalat fejlesztéséhez szükséges összeg meghatározása
  - a szükséges költség meghatározása
  - az előzetes eredményterv meghatározása
2. **Piackutatás:** megnézzük, hogy az eltervezett nyereség érdekében mekkora mennyiséget kell értékesíteni:
  - meghatározzuk, hogy ebből mekkora értékesítésre számíthatunk a piacon
  - állítsuk össze a listát a lehetséges vásárlókról, akiknek szükségük van termékre, akik fizetőképesek is, és akik döntési joggal rendelkeznek

3. Elkészítjük a **felhasználandó eszközök jegyzetét**: az összes szükséges eszközt meghatározzuk, az árával együtt listába foglaljuk, továbbá meghatározzuk, hogy milyen nagyságú készletekre lesz szükségünk.
4. El kell készíteni a **nyitómérleget**: azért elengedetlen, mert ehhez a forrásokban is szükség van. Források közül megnézzük, mire van szükségünk, hogy mi van meg, és mi hiányzik.
5. Elkészítjük a **marketing tervet**: itt azt vázoljuk fel, hogy hogyan fogjuk a terméket vagy szolgáltatást forgalmazni, hogyan alakítjuk ki az árat, és hogyan reklámozzuk. Pontos termékleírást készítünk, meghatározzuk a termék jellemzőit, meghatározzuk a termék reklámkampányát, tehát hogy milyen csatornákon, milyen reklámeszközökkel és milyen mondanivalóval népszerűsítjük a terméket. A reklámtevékenységhez költségeket is rendelünk.
6. A vállalkozás **műszaki és termelési tervének elkészítése**:
  - *gyártmánytervezés*: akkor készítjük, ha a vállalkozás új termék készítését tűzi ki célul. Ekkor ennek költségeit pontosan meg kell határozni.
  - *gyártás-tervezés*: ebbe tartozik a fő termelési folyamatok leírása, amelyek során kiinduló anyagból kész gyártmányokat hoznak létre. Tartalmazza a reklámozást, szállítást, valamint egyéb szolgáltatásokat. A gyártás-tervezés listába kell foglalni a szükséges gépek adatait, valamint a szükséges épületek paramétereit.
  - *üzlet megtervezése*: eltervezzük, hogyan rendezzük be az üzletet, döntünk a reklámozásról, tárolási szükségletről és kialakítjuk a készletgazdálkodás rendszerét.
  - *telephely kiválasztása*: Hogyan válasszunk ki a számunkra megfelelőt? Megnézzük, hogy a vállalkozás termeléssel vagy szolgáltatással foglalkozik. Ha a termeléssel foglalkozik, azaz feldolgozó üzemről van szó, abban az esetben, ha a telephelyet gazdasági, ipari, kultúrpolitikai valamint táj- és városfejlesztési szempontok szerint kell figyelembe venni. Az ipari parkon belül választhatunk üzemeket. Ha szolgáltató vállalkozásunk van, figyelembe vesszük, hogy a vevők hol helyezkednek el földrajzilag, továbbá a

konkurenszek elhelyezkedése és a telephely adottsága is fontos, hogy forgalmas helyen helyezkedik-e el, ahol gyakran elmennek az emberek, és az ára, bérleti díja.

7. A vállalkozás **szervezeti** terve: tartalmazza a vállalkozás tulajdonjogi formáját, (egyéni vagy társas, Bt. Rt. Kft, stb.) a vállalkozás szervezeti ábráját (vállalat konfigurációja), a tulajdonosokat, az igazgatótanács bemutatását és a fontosabb vezetők bemutatását.
8. A vállalkozás **költség-, pénzügyi, és kockázati terve**: tartalmazza az árbevételi tervet, költségtervet, eredménytervet, eredmény-felhasználási tervet, mérleget, fedezeti pontelemzést, pénzforgalmi és pénzáramlási előirányzatot és pénzügyi elemzést.
9. A vállalkozás vezetési koncepciója:
  - *vezetői szemlélet megválasztása*: alapvetően három létezik, ami közül választani lehet:
    - termelésközpontú szemlélet, amely arra helyezi a hangsúlyt, hogy a vállalkozás a lehető legtöbb terméket állítsa elő.
    - értékesítés központú szemlélet, amely azon alapszik, hogy minél több terméket értékesítsenek.
    - marketingközpontú szemlélet, amely olyan termékeket fejleszt és állít elő, amelyekre a vevőknek leginkább szüksége van.
  - *vezetői irányítás meghatározása*: egyéni vállalkozás esetén a tulajdonos végzi el a vállalkozást, vagy managert bíz meg a vezetéssel, társas vállalkozás esetén pedig a tulajdonosok mennyire kívánnak részt venni közvetlenül a vállalkozás vezetésben.
  - *főbb tevékenységek elvei*: tervezés, a dolgozók kiválasztásának ismérvei, betanítás, és az ösztönzési rendszer.
  - *munkatársak kiválasztásának folyamata*: felvételi politika, munkakörtervezés, karrierlehetőség a munkahelyen, képzés, továbbképzés lehetősége.
  - *a vállalkozás szociális koncepciója*: a vállalkozás hogyan gondoskodik a munkatársakról, milyen juttatásokat ad a dolgozónak, hogyan segíti őket és

teremti meg azokat a munkakörülményeket, amelyek között hatékonyan el tudja látni a feladatait.

- *arculattervezés*: minden vállalkozásnak olyan arculatot kell kialakítania, amely egyedi, csak rá jellemző megkülönböztető jegyeket biztosít. Az arculattervezés során elkészítenek egy arculati kézikönyvet, amelyben a következőket határozzák meg: cégfilozófia, jövőkép, küldetés, vállalati magatartás, vállalati kommunikáció, és vizuális elemek pl.: (a vállalat lógója), az alkalmazott és használt színek, betűtípus, minden olyan vizuális jel, ami csak arra a vállalkozásra jellemző, és ha a fogyasztók meglátják, felismerik.

### **II. 3. Az érettség szakasza**

A vállalkozás ebben a szakaszban még erős, de kezd veszíteni a rugalmasságából. Ez a szakasz a növekedés vége, és a hanyatlás kezdete. Jellemző, a vállalkozás kreativitása, újítképessége. Ekkorra már a vállalkozás megszilárdította a helyét a piacon, és biztonságban érzi magát. A vezetésben konzervatív módszereket alkalmaznak, nehogy az addig elért eredményeket veszélybe sodorják. Ebben a szakaszban a vállalkozás már kevesebbet költ kutatásra, fejlesztésre, kevesebbet kockáztat, nem gondolkodik nagy távlatokban, gyanakvással szemléli a változásokat, és nem kíván már új piacokat meghódítani. Ha elérte a csúcspontot, felfelé tovább már nem növekedhet, csak hanyatlik.

#### ***Az érettség idején fontos funkciók:***

- *Humanizáció*, amely a következő dolgokat jelenti: védik, és nem veszélyeztetik a dolgozó életét, egészségét, kímélik, és nem terhelik túl a dolgozók figyelmét. A munkaidő, a munkabeosztás és a jövedelem révén biztosítják az emberhez méltó életet, valamint a munkakörülmények lehetővé teszik, hogy munkaképességét kibontakoztassa az alkalmazott.
- *Szociálpolitika*: jelenti a szociális gondoskodást a munkavállalók irányába, munkakedv növelése és a dolgozók ösztönzésére. Eléri például az étkezési csekk, munkaszállás, védőruha biztosítása.

- *Innováció: újdonság, fejlesztés. A termelésbe és az értékesítésbe bevezetett minden újdonság. Az innováció felfogható az erőforrások új kombinációjaként is.*

### ***Hogyan nyilvánulhat meg az innováció?***

- *új termék vagy szolgáltatás kifejlesztése, ezzel új vevői igények kielégítése.*
- *új technológia bevezetése, ez lehet termelési vagy kereskedelmi eljárás*
- *szervezeti átalakítás során is létrejöhet, új szervezeti egység létrehozása vagy egy meglévő megszüntetése*
- *új piac vagy új piaci szegmens felé nyitunk*
- *új beszállítókat vállalunk, új beszerzési forrásokat veszünk igénybe.*

Az innovációnak, mindig fogyasztóközpontúnak kell lennie, vagyis arra kell törekedni, hogy a fogyasztó igényeit a korábbinál magasabb szinten és minőségben ki tudjuk elégíteni. Ahhoz hogy egy szervezet innovációt hajtson végre, rendelkeznie kell innovációs képességgel.

**Innovációs képesség:** gazdasági és társadalmi rendszerben érzékelhető nyitottság, fogékonyág az újdonságok iránt, valamint változtatási, fejlesztési és megújulási hajlandóság.

### ***Mi készíteti innovációra a szervezeteket?***

Két tényező van:

- Egyrészt a külső környezeti változások, kihívások, másrészt belső szervezeti hatások.
- Egy ötletből még nem biztos, hogy innováció lesz. Egy ötlet csak akkor képezheti innovációra alapját, ha a piacon várhatóan fizetőképes kereslet kielégítésére alkalmas.

## II. 4. A hanyatlás szakasza

A hanyatlás szakaszban gyakori a valóságra való figyelemelkerülés, vagyis hogy a tulajdonos nem veszi észre, hogy baj van a vállalkozással. A vállalkozás elveszti a piacát, egyre kevésbé képes piaci versenyben helyt állni.

A vállalkozás tagjai rutinszerűen végzik a feladataikat, a belső újítás alacsony szintű. Szabályok, irányelvek uralják a viselkedést, a múlt döntései határozzák meg a vállalkozás magatartását, sok a konfliktus, jellemzőek a hatalmi harc, a gondokat nem tudják megoldani, ehelyett bűnbakot keresnek. Ebben a szakaszban nő az üzleti válság előfordulásának valószínűsége.

Az üzleti válság a vállalkozás életképességének kritikus mértékű romlása, az addig folytatott tevékenységnek ellehetetlenülésének veszélye, amely a piaci pozíció megrendülésében és pénzügyi problémákban nyilvánul meg.

### *Milyen okai lehetnek egy válság kialakulásának?*

Vagy vezetési hiba, vagy külső körülményekben bekövetkezett változás, vagy a kettő kombinációja. Egy válságnak különböző szintjeiről beszélhetünk.

- legalacsonyabb a **lappangó válság**, jellemző rá, hogy a válság már elérte a vállalatot, de ennek kézzel fogható következményei még nincsenek.
- magasabb, a **konkrét válság**, ekkor a válság jelei már megmutatkoznak, a működésben már egyértelmű zavarokat okozhatnak
- még magasabb, a **kiterjedt válság**, amikor a válság jelenségek már elhatalmasodtak a vállalaton.
- legmagasabb, az **akut válság**, amely esetében a válság már összeroppanással, megszűnéssel fenyeget.

A válság jeleinek korai felismeréséhez arra van szükség, hogy hatékony válságmanagement működjön.

A válságmanagement akkor a leghatékonyabb, ha preventív jelleggel működik, ez azt jelenti, hogy igyekeznek a válságjelenségek felbukkanásának



lehetőségét minimálisra csökkenteni. Ezt úgy érik el, ha folyamatosan figyelik a külső környezetet, és ha változást tapasztalnak, akkor ahhoz megpróbálnak alkalmazkodni, másrészt pedig megpróbálják a vezetési hibák előfordulását minimálisra csökkenteni.

Amennyiben már válság fenyegeti a vállalkozást, akkor a stratégia megváltoztatásával kerülhetik el, hogy elhatalmasodjon.

## **II. 5. A megszűnés, átalakulás szakasza**

Erre a szakaszra jellemző, hogy a vállalkozás hosszú távú eredményessége veszélyben forog. A válságkezelés nem bizonyult eredményesnek vagy a vállalkozó maga döntött úgy, hogy abbahagyja ezt a tevékenységet mielőtt még saját vagyonát is veszélybe sodorná.

Vannak bizonyos jelek, amelyek mutatják, hogy a vállalkozás már csőd közeli helyzetbe került:

- a pénzügyek irányítása laza, senki nem tudja mire ment el a pénz
- a vezetők nem tudják dokumentálni a nagyobb ügyleteket
- a forgalom meggyengült
- a bank szigorítja a fizetési feltételeket
- a kulcsemberek kiléptek a vállalkozásból
- nincs elég anyag a megrendelések teljesítéséhez
- sokasodnak a vásárlói panaszok
- a vállalkozás nem hoz létre elegendő saját erőforrást
- elhatárolódik a környezetétől
- figyelme önmaga felé irányul
- a változásokhoz egyáltalán nem tud alkalmazkodni
- a vállalkozás kétféleképpen szűnhet meg: jogutód nélkül vagy jog utódlással.

# VÁLLALKOZÁSOK KÖRNYEZETE

Az előző fejezetben részletesen megismertük az Adizes-modell életciklusait, hogy egy új vállalat megszületésénél illetve annak fejlődésénél mire kell nagy figyelmet fordítani a vállalat megtervezése során.

Ebben a fejezetben most megvizsgáljuk azokat a tényezőket, amelyek a vállalkozások környezetében nagyon fontos szerepeket játszanak és az előző fejezetben már megjelentek, de még nem fejtettem ki. A fejezet kidolgozásához Szabó Zsuzsanna „Szervezés B ismeretek” 2008-as előadás anyagait, Kadocsa György: *Vállalkozások szervezése* (Amicus Kiadó, 1997), *Vállalkozási alapismeretek* című tankönyvek és Horváth Gergő Tamás: *Humánmenedzsment a „Da-Iv” Vagyonvédelmi és Szolgáltató Kft-nél* (Sirius Informatikai Szakközépiskola, 2008, Kézirat) alapján.

## **Mit nevezünk egy vállalat alapfeladatának, profiljának?**

A vállalat feladatai együttesen profilnak nevezzük, úgy is mondhatjuk, hogy ez a vállalat tevékenységi köre, amely azt jelenti, hogy a vállalat milyen terméket gyárt vagy milyen szolgáltatások nyújtásával foglalkozik. Tevékenységi körét jellemezhetjük azzal, hogy milyen a végzett feladatok belső szerkezete és milyen az összetettsége, kiterjedtsége és egymásra épülése.

Ezek után felmerül a kérdés, hogy mit is nevezünk egy vállalkozás környezetének? Egy vállalkozás mindig meghatározott környezetben működik, és ezt nevezzük a vállalkozás környezetének. A környezet vizsgálatára két okból van szükség:

- mert a környezet jelenti a vállalat működési feltételeit
- másrészt a környezetben valósulnak meg a vállalat cél kitűzései.

Ezek alapján két csoportra bonthatjuk a vállalkozás környezetét: mikro- és makro környezetre.

## **III. 1. A VÁLLALKOZÁS MIKROKÖRNYEZETE**

Mikrokörnyezetnek nevezzük a vállalkozás közvetlen környezetét. Ezek közvetve gyakorolnak hatást a vállalkozás működésére.

*A mikrokörnyezet tagjai:*

- alkalmazottak
- tulajdonosok
- fogyasztók
- szállítók
- versenytársak
- kormányzat
- érdekcsoportok

### **III. 1. 1. ALKALMAZOTTAK**

A vállalat tevékenységének az ellátására a munkaerő-szükségletét a környezetből veszi akkor, hogy ha a vállalat alapfeladatait el tudja látni jól képzett szakemberekre van szüksége. Ezeket a szakembereket a vállalkozás a közegéből, közvetlen környezetéből szerzi be. A vállalat a pénzügyi lehetőségei minden esetben behatárolják a munkaerőszerzés lehetőségeit. Egy-egy munkaerő megszerzéséért a vállalatok, vállalkozások versenghetnek egymással. A mai helyzetben a munkaerőpiacon túlkínálat van, ami azt jelenti, hogy a vállalat szabja meg a feltételeket: eldönti, hogy mennyit fizet a munkaadó és ehhez nekünk munkavállalóknak kell alkalmazkodni. Amennyiben egy vállalat elveszti a versenypozícióját kevesebb munkaerőre lesz szüksége, növekedés esetén pedig pótlólagos állományra is szüksége lehet.

### **III. 1. 2. Tulajdonosok**

A szervezet számára nagyon fontos, hogy kik a vállalkozás tulajdonosai, milyen tulajdoni hányadban, milyen a tulajdonosok befektetői hajlandóságuk, vásárolnak-e a tulajdonosok tulajdoni részt és részvényeket egyéb vállalatoktól. Nagyon fontos a vállalkozás szervezeti tulajdonosi struktúrája, hogy mekkora az állami tulajdon aránya, mert ez meghatározó jelentőségű lehet a vállalat jövőjének szempontjából.

### **III. 1. 3. Fogyasztók**

Egy vállalatnak, vállalkozásnak mindig a fogyasztói igényekhez kell alkalmazkodnia, ha nem így tesz, akkor nem lesz igény és kereslet az általa nyújtott termékek és/vagy szolgáltatások iránt. Nem tudja azokat értékesíteni, emiatt a vállalkozás már a kezdeti szakaszban is megbukhat. Nem csak az fontos, hogy a vállalkozásunk által képviselt termékek jól eladhatóak legyenek, hanem az is, hogy kielégítsék a fogyasztók hasznosságát úgy, hogy a fogyasztó elégedett legyen a termék vagy szolgáltatás minőségével, ezáltal biztosítja magát a vállalkozás fogyasztók felől. Hiszen ha a fogyasztó elégedett egy termékkel vagy szolgáltatással, és azt a megfelelőnek találta akkor a jövőben is keresni és fogyasztani fogja azokat.

### **III. 1. 4. Szállítók**

A vállalat szempontjából meghatározó jelentőségű, hogy milyen szállítókkal tudott kapcsolatot alakítani, hogy mennyire megbízhatóak, pontosak a szállítók, milyen árakkal dolgoznak, és hogy mennyire tudnak alkalmazkodni a vállalat igényeihez. A szállítók befolyásolhatják a vállalkozás nyereségét, bevételét azzal, hogy milyen áron dolgoznak. Így kerülhet egy vállalat egy másikhoz képest jobb piaci helyzetbe is. Minden vállalkozás olcsóbb szállítót keres, hiszen az ár számunkra nagyon fontos tényező, amit a későbbiekben még tárgyalunk.

### **III. 1. 5. Versenytársak**

A vállalat meghatározott piacon működik és ezen a piacon versenytársakkal találja szembe magát. Minden vállalkozásnak tisztába kell lennie a legnagyobb versenytársakkal. Nem csak tudatosítani kell, hogy vannak versenytársak, hanem információkat is kell róluk szerezni az alábbi kérdésekre:

- *Kik ők és mivel foglalkoznak?*
- *Miben jobbak illetve gyengébbek, mint a mi vállalatunk?*
- *Milyen jövőbeli céljaik vannak?*
- *Milyen erősegekkel rendelkeznek?*
- *Milyen innovációkat alkalmaznak?*

Ha megismertük a versenytársat, akkor valami újat, valami mást nyújtunk a vevőknek, amivel a versenytársak nem foglalkoznak, vagy nem akarnak foglalkozni. Nem csak a már meglévő versenytársakkal kell szembenézni, hanem a lehetséges új piaci belépőkkel is. A helyettesítő termékeket, szolgáltatásokat is számba kell venni, amelyek a vevőinket a későbbiekben tőlünk elcsábíthatják.

### **III. 1. 6. Kormányzat**

Nagyban befolyásolja a vállalat működését törvényekkel, rendeletekkel, adókkal és a támogatások rendszerével. A támogatásokkal kapcsolatos teendőket, és hogy milyen eszközökkel segíti a kormányzat az „újszülött” vállalkozásokat, egy későbbi fejezetben részletesen fogom bemutatni.

### **III. 1. 7. Érdekcsoportok**

Ezek a csoportok támogathatják vagy akadályozhatják a vállalat működését. Ide soroljuk a munkáltatók illetve a munkavállalók szervezeteit, például a kamarák, munkaadói szövetség, szakszervezet. Ezek a csoportok az érdekegyeztetésben játszanak nagyon fontos szerepet.

## **III.2. VÁLLALKOZÁS MAKROKÖRNYEZETE**

A vállalkozás makrokörnyezetének a közvetett környezet. Közvetett hatást gyakorolnak a vállalkozásra, nem közvetlenül befolyásolják annak működését. Elemei:

- *Társadalmi-kulturális környezet*
- *Természeti környezet*
- *Tudományos-társadalmi környezet*

### **III. 2. 1. Társadalmi-kulturális környezet**

Ez azt jelenti, hogy az adott ország társadalmi berendezkedését valamint a kulturális jellemzőnek összességét foglalja magába. Egy kultúra nem más, mint az emberiség által létrehozott anyagi és nem anyagi javak összessége. Az anyagi összetevők közé soroljuk például a gépek, berendezések, épületek, tárgyak

össességét, illetve a nem anyagi javak közé soroljuk: a felhalmozott tudást, elfogadott értékeket és a magatartás mintákat.

A társadalom a vállalkozásokkal szemben lehet elfogadó, elutasító vagy közömbös is. Ez attól függő, hogy hogyan vélekedik a környezete a vállalkozás iránt: kialakulhat egy társadalomban több vagy kevesebb vállalkozás. Minél elfogadóbb egy környezet, annál több vállalkozás jön létre, és fordítva is igaz. A vállalkozás létrejöttét befolyásolja, mennyi vállalkozás van egy adott társadalmi-kulturális környezetben. Hiszen a társadalom tagjai tájékozottabbak, gazdaságilag, jogilag egyaránt. A tagok annál inkább hajlandóbbak vállalkozást létrehozni, minél innovatívabbak és nyitottabbak.

### **III. 2. 2. Természeti környezet**

Háromféle szempontból fontos a vállalat számára a természeti környezet. Egyrészt fontos, mint nemzetgazdasági erőforrás, mint lokális piac, és mint a társadalmi felelősségvállalás helyszíne.

#### **III. 2. 2. 1. Nemzetgazdasági erőforrás**

A vállalkozás természeti erőforrásokra épít, természeti adottságok között tevékenykedik. Ezek az erőforrások egyre korlátozottabban állnak rendelkezésre és egyre költségesebben állíthatók elő. A természeti erőforrások elérhetősége és ára meghatározza a vállalkozásműködési lehetőségeit. A vállalkozás csak úgy tud működni, hogy ha alkalmazkodik a természetben fellelhető erőforrásokhoz. Amennyiben egy vállalkozás számára ezek az erőforrások nem elérhetőek, akkor valamivel helyettesíteni kell azokat, hogy tovább tudjon termelni. Amelyik vállalkozás ehhez nem képes alkalmazkodni vagy erőforrást helyettesíteni, az saját létét kérdőjelezi meg hosszútávon.

#### **III. 2. 2. 2. Lokális piac**

A vállalkozás egy meghatározott földrajzi területen belül működik. Ezen a területen belül helyezkednek el a vállalkozás vevői, szállítói, versenytársai és a

partnerei. A vállalkozás a saját környezetét támogatja is, például a helyi adókkal vagy az iparűzési adóval.

A vállalkozásnak a munkahelyteremtő képessége, innovatív képessége nagyban meghatározza az ott élő emberek gazdasági helyzetét.

### **III. 2. 2. 3. Társadalmi felelősség helyszíne**

A vállalkozások felelősek a természeti környezet megóvásáért is. Egy-egy vállalkozás nagyon negatív hatással lehet a környezetre (veszélyes hulladékok kezelése, elő víz szennyezése, levegőszennyezés). Az a vállalat, amely nem figyel oda a környezetvédelemre, az elveszítheti vevőit, valamint üzleti partnereit is. Úgy ítélik meg, hogy nem érez felelősséget a társadalom és a környezete iránt, ezért meghatározott összegű pénzt kell fizetnie a környezet szennyezésért (például környezeti adók). Ha valaki a környezetre káros tevékenységet végez (például talajszennyezés), ezt háztartásoknak is fizetniük kell, akiknek nincs csatornája. Határértékeket dolgoznak ki a szennyezettségekre, és aki ezeket az értékeket átlépi, jobban szennyezi a környezetét, akkor környezetvédelmi díjat kell fizetnie.

### **III. 2. 3. Tudományos-társadalmi környezet**

Egy vállalkozásnak a fejlődését nagyban befolyásolja a technológia színvonala. A technológiai színvonal emelkedésével egy vállalkozásnak a versenyképessége javulhat a piaci versenyben. A technikai haladás két dolgot jelenthet:

- *módszerek fejlődése*
- *termelés fejlődése*

Egy vállalkozásnak mindig lépést kell tartania a tudományos környezet fejlődésével, vagyis fejlett technológiát kell alkalmaznia a termelési folyamatban. Ez azért fontos, mert az új technológia bevezetése költséges, de a későbbiekben ez a költség megtérül, hiszen a technika fejlődésével, a gépek alkalmazásával kevesebb munkaerő szükséges (ami a negatívuma), de ugyanakkor a gép környezetre való hatása környezetszennyezési szempontból csökken, ha az új technológia bevezetése

éppen ezzel a céllal történik. Egy vállalkozás akkor tud életben maradni, ha innovatív újító gondolkodásmód jellemzi.

### III. 2. 3. 1. Innováció

Minden olyan üzleti megoldás, amely úgy tér el a megszokottól, hogy újat tartalmaz. Például minőségi termék kifejlesztését jelenti, új piaci lehetőségek, új beszerzési forrás megszerzését, új eljárás mód, technológia bevezetését, vagy új üzemi egység létrehozását, esetleg annak megszüntetését. Az innováció mindig valamilyen versenyelőnyt hoz létre, vagy valamilyen hátrányt farag le. Negatív hatásai is vannak az innovációnak. Hatással van a munkanélküliség alakulására, a környezet szennyezésre, a felgyorsult életvitel kialakulására. A felgyorsult életvitel a *stressz* megjelenéséhez vezet, és számolni kell a termékek gyors elavulásával is. Nem csak technológiai úton tehetünk innovációra szert, hanem szervezés segítségével (például új stratégiai egység kialakítása).

#### Mi a vállalkozás gazdasági környezete?

Az állam alakítja ki: közvetlen és közvetett módon hatást gyakorol a vállalkozás működésére.

- **a vállalkozási szféra működési feltételeinek szabályozása:** az állam az adók és támogatások rendszerével, társasági formákra vonatkozó jogszabályokkal, valamint a minimálbérekre vonatkozó előírásokkal befolyásol. Az állam piackorlátozó vagy piactámogató intézkedéseket hozhat létre. Segítheti az innovációt, fejlesztési centrumokat alakíthat ki. Javíthatja a piaci infrastruktúrát. Fontos, hogy az állam lássa a vállalkozás felelősségeit:

- *termékfelelősség:* termékek hibái által okozott kár megteremtése
- *minőségi tanúsítás:* tanúsítania kell, hogy a termék az előírt szabályoknak megfelel.
- *fogyasztói érdekvédelem:* a fogyasztói jogokat biztosítani kell
- *tisztességtelen magatartásforma tilalma:* tiltja a fogyasztó megtévesztését, gazdasági erőfölénnyel való visszaélést.



- *szavatosság, jótállás intézménye*: biztos időtartamán belül lehetőséget kell biztosítani a hibás termék cseréjére vagy javítására
- **Az állam a gazdasági szereplők kapcsolatainak szabályozója**: a vállalkozás és a belső és külső érintettek között szabályozza (például belső érintettek: munkaadó és munkavállalás között munkaszerződéssel szabályozza, illetve a külső érintettek között a vállalkozás és a versenytársak kapcsolatában a verseny szabályozása a törvényi előírásokkal történik). Az állam a törvények betartását különböző intézményekre, ellenőrző szervezetekre bízta, mint például: APEH (Adó és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal)
- **Piaci környezet**: a piac mindazon szereplői, amelyekkel a vállalkozás tevékenysége végzése során közvetlenül vagy közvetve kapcsolatba kerül. A piaci környezet **részterületei**:
  - *árupiac*: a vállalkozás eladóként szerepel a termékeivel vagy szolgáltatásaival
  - *erőpiac*: vevőként szerepel a vállalkozás
  - *munkaerőpiac*: a vállalkozás a vevő
  - *pénzpiac*: mind vevő, mind eladóként is szerepel a vállalkozás

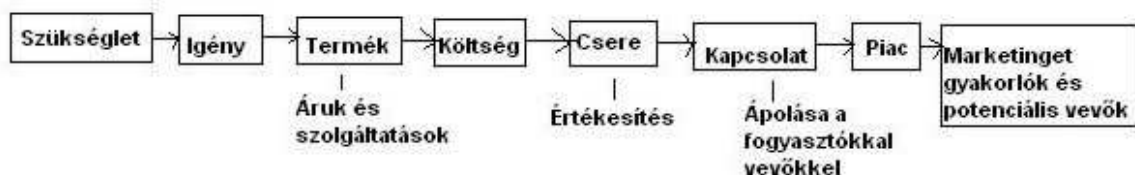
Miután az általános elméleti dolgokat az előző két fejezetben megtárgyaltuk, amelyek minden jövőben alakulandó vállalkozást egyaránt érintenek, ezek után áttérhetünk a szakdolgozat a gyakorlati részének a tárgyalására, az étterem megnyitásának előkészületeire.

# AZ ÜZLETI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

Az előző fejezetben megismerhettük azokat a tényezőket, amelyek egy vállalkozás beindításának szerves részét képezik. Ha az előző fejezetben kifejtett tényezőket már figyelembe vettük és mérlegeltük, most megnézzük azokat a marketingelméleti alapokat, amelyek segítenek számunkra a helyes, céltudatos döntéseket meghozni a kitűzött vállalatunk profiljának kialakításában, és sikeressége elérésében az érdekében.

Az elméleti részek kidolgozása Kotler, P.–Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest* segítségével történt.<sup>1</sup>

Kezdjük is néhány alapdefinícióval: mit is nevezünk marketingnek és piacnak? **Marketingnek nevezzük** az olyan társadalmi és vezetési eljárást, amelynek segítségével egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak, cserélnek ki egymás között, miközben szükségleteiket és igényeiket kielégítik.



1. ábra: A vevő érték meghatározása

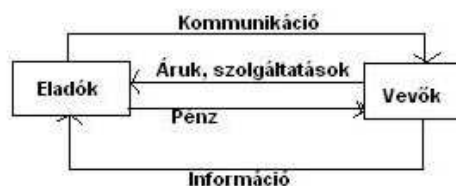
forrás: Kotler, P.–Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest*

**A piacnak** azokból a potenciális vevőkből áll, akiknek bizonyos szükségleteik vagy igényeik megegyeznek, és akik készek és képesek csereügyletbe bonyolódni, azért hogy azokat kielégítsék.

A piac két féle lehet:

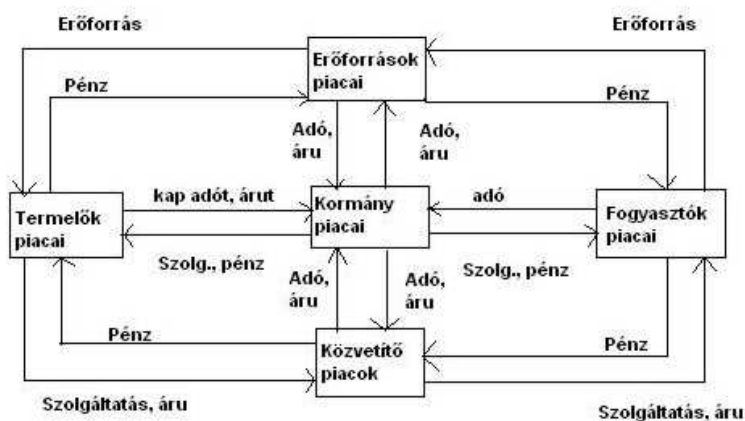
- egyszerű (2. ábra)
- modern gazdasági (3. ábra)

<sup>1</sup> Továbbá felhasználtam a korábbi tanulmányaim alapján megszerzett jegyzeteimet Erdey László: Marketing előadása és Kaczagányi Henrietta Marketing ismeretek előadásain elhangzottakkal.



2. ábra

forrás: Kotler, P.–Keller, K. L. (2006): Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest



3. ábra

forrás: Kotler, P.–Keller, K. L. (2006): Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest

A kormány mindenféle pénzt és szolgáltatást nyújt. Az erőforrás piacán az árukba tartozik a munka.

*Potenciális vevőnek* nevezzük azt a személyt, aki hajlandó és képes megvenni egy árut, szolgáltatást. Arra törekednek az eladók, hogy minél több potenciális vevő legyen.

*Reciprok marketingnek* nevezzük, ha mindkét fél aktívan keresi a cserét, mindketten marketinget végeznek.

## IV. 1. Szolgáltatások piaca

### IV. 1. 1. Szolgáltatásmarketing

A *szolgáltatás* a marketingfelfogás szerint olyan fizikai, esztétikai, szimbolikus tulajdonságok összessége, amely a fogyasztó igényeit hivatott kielégíteni. A szolgáltatás emberek által, az alkalmazottak erőfeszítése révén létrejött eredmény, amely csoportokra, személyekre, tárgyakra irányul, magába foglal egy

cselekvési, teljesítési folyamatot és melynek következménye egy megfoghatatlan dolog, birtokba vehetetlen, teljesítés ténye, maga az eredmény.

*Többféleképpen csoportosíthatják őket.*

1. Szolgáltatás jellemzői:

- (a) fizikai javakat tartalmazó
- (b) és tiszta vállalkozásokból
- (c) a Hipi-elv jellemző a szolgáltatásra

Talán a legfontosabb szempont a (c), azaz a Hipi-elv. Az elv a következő szempontokra hívja fel a figyelmünket:

H: változékonyság

I: nem fizikai természet

P: nem tárolható jelleg

I: elválaszthatatlanság

A modell egyik tovább fejlesztett változata: SHIPIT-modell, amely a következő két szemponttal bővíti ki:

S: specializáció

T: technológia

A szolgáltatásmarketing önálló piacképes szolgáltatási tevékenység, teljesítmények értékelésével, és az ezt szolgáló eszközrendszerrel foglalkozik.

A fejlődése három szakaszra bontható a fel:

- 1953 – 80-ig lapos kúszás szakasz
- 1980 – 85 berobbanás szakasz
- 1985-től felemelkedés szakasz

A szolgáltatásmarketing: a marketing alap 4P-s modelljét az úgy nevezett marketing-mixet 7P-s modellre módosítjuk, ami így a következőket foglalja magába:

1P: termék

2P: ár

3P: értékesítési csatorna

4P: reklámozás

5P: az emberi tényezők, az alkalmazottak illetve különböző lépések

6P: tárgyjellemek: környezet, berendezés, alkalmazottak öltözéke, egyéb kézzel fogható jellemzők összessége, mint például a névjegykártya

7P: folyamat, a tevékenység folytatása illetve igénybevevők bevonódási szintje

*A szolgáltatásmarketing fajtái:*

- bankmarketing: olyan tevékenység, amely kifejezetten pénzintézetekkel, bankokkal foglalkozik.
- turizmus marketing: a turizmussal foglalkozik. A turizmus magába foglalja a személyek lakó- és munkahelyén kívüli szabad helyváltoztatását, valamint az abból eredő szükségletek kielégítésére létrehozott szolgáltatásokat. Ez a legfontosabb tényezőnk a szakdolgozatunkban.
- távközlési marketing

#### **IV. 2. Piacszegmentálás**

Az ipari forradalomtól az 50-es évekig tömegmarketinget használtak, egységes marketing-mixet használtak (mindenkinek ugyanazt kínálták). Ennek a teljes ellentéte a testre szabott marketing, minden fogyasztónak más marketing-mixet kínáltak.

Piac-szegmentációnak nevezzük a piac egyedi keresleti sajátosságokat mutató csoportjait; szegmentumoknak, a marketing akciók gazdaságos végrehajtását lehetővé tevő, részekre osztó eljárást, szegmentációnak nevezzük.

A szegmentáció akkor hatékony, ha a csoporton belüli különbség minimális, a csoportok közötti pedig maximális.

Csoporton belül több embert meg tudunk célozni.

- A piacon találnunk kell, olyan változókat, amelyek alapján megfelelő szegmentumokat kapunk, mert így hatékony és olcsó lesz az igények kielégítése.
- Van két eset mikor nincs szükség szegmentációra:
  - kevés vagy konkrétan egy személy van a piacon
  - ha túl kicsit a piac

### *A piacszegmentálás lépései:*

- A piac meghatározása:
  - cikkekben (Coca-Cola versus Pepsi)
  - termékcsoport (Coca-Cola versus Queen vagy rostos levek)
  - hasonló szükségletek (Coca-Cola versus bor, sör, ásványvíz)
  - fogyasztó pénzéért folytatott verseny (Coca-Cola Vs. fagyalt, hamburger)
- Piacszegmentálás alapjául szolgáló ismérvek meghatározása: egy-egy ismérv mennyire befolyásolja a termékünk vagy szolgáltatásunk eladhatóságát. Néhány fontos demográfiai változót részletesen is megtekintünk, hogyan kell meghatározni a fogyasztók körét.



#### **4. Szegmentációs változók felosztása**

forrás: Kotler, P.–Keller, K. L. (2006): Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest

- Életkor szerinti megkülönböztethetünk: csecsemőket, gyerekeket, tinédzsereket, fiatalokat, középkorúakat, időskorúakat és aggkorúakat. Pl. a fiatalok gyorsétteremben fogyasztanak, és rockzenét hallgatnak, az idősebbek a pecsenyesütőket és a nótákat szeretik.
- Nem: A nemek közötti különbség tükröződik a ruha vagy az ékszerek vásárlásakor.

- **Lakóhely:** A lakóhely döntő befolyást gyakorol a színház vagy a moziba járok számára, s az éttermi szolgáltatások igénybevételének sűrűségére. A háztáji gazdaságok nélkül szinte elképzelhetetlen a magyar falu. Próbáljon csak valaki folyamatosan, nagy tömegben zöldséget eladni a tipikus magyar falun. A városok lakói, s különösen a fővárosiak viszont egyértelműen a piacról élnek.
- **Lakás:** A lakások méretétől függ a nagybevásárlások lehetősége és száma, a bútortválasztás, a hűtőgép kiválasztás stb. mikéntje.
- **Mobilitás:** A társadalom mobilitása meghatározza az ingatlanpiacok alakulását. (Megjegyzendő, hogy a hazai mobilitás szintje nemzetközi összehasonlításban is alacsony.) A magas társadalmi mobilitás elősegíti a világmárkák gyors térhódítását. Mivel Magyarországon a magas mobilitási szint a leggazdagabbak sajátossága, kiváltsága, így esetükben a „világpolgárrá” válásnak vagyunk tanúi.
- **Iskolai végzettség:** izgalmas kérdés a foglalkozás és az iskolai végzettség területe is. A menzák, üzemi étkezdék fő igénybevevői elsősorban az irodai alkalmazottak, s nem a munkások. Utóbbiak a 6-tól 2-ig tartó reggeli műszak után nem az étkezdébe, hanem haza sietnek. Az eltérő iskolai végzettség eltérő politikai aktivitáshoz, olvasmánykészlethez, újságolvasási szokásokhoz és szórakozóhelyekhez vezethet. Az alacsonyabb iskolai végzettség általában egyet jelent a rövidebb vásárlási idővel, a kevesebb vásárolt termékkel, a kevesebb tájékozódással, az újtól való nagyobb félelemmel, a kevesebb pénzzel.
- **Jövedelem, kiadások szerinti ismérvek:**

- Magas jövedelműek: Gazdagságuk vagy a múlt öröksége vagy a jelen sikerének terméke („újjgazdagok”). Az általuk alkotott piac kicsi, és luxuscikkeket igényel. Saját információs csatornákkal rendelkeznek. Fogyasztásuk színhelye gyakran valamelyik külföldi ország.
- Átlagjövedelműek: Jövedelmük nagy részét házukra, öltözködésükre és gyermekeik iskoláztatására fordítják. Általában ragaszkodnak a megszokott termékekhez. Az alapvető információs csatornák (újságok, rádió, tv) ideális célpontjai.
- Alacsony jövedelműek: alapvető életcéljuk gyermekeik felnevelése. Általában szerény az iskolázottságuk, és a tartós fogyasztási cikkeiket meglehetősen ritkán cserélik. Érdekes jellemzőjük, hogy erőteljesen reagálnak az ideológiai alapú kampányokra, például hazai terméket vásárolnak, ha erre biztatják őket. Általában a népesség csökkenése és az elöregedés, vagyis az alacsony jövedelműek számarányának emelkedése negatív, míg a többi hatás pozitív és negatív is lehet, mivel üzleti lehetőségek sorát nyithatja meg.
- Foglalkozás szerint
  - A fogyasztó foglalkozása is kihat a vásárlásaira. Soha nem látott mértékűvé vált a foglalkoztatottság. A nők munkavállalásának tömegessé válása, az iskolázottság emelkedése javította a fogyasztók információellátottságát, új iránti érzékenységet, s jobb termékek és szolgáltatások kialakulásához vezetett el. Ez a tendencia jelenleg is folytatódik.



- Családi állapot szerint
  - Végül a családi állapot alakulása, az elváltak számának gyors emelkedése, az élettársi kapcsolatok bővülése újabb követelményeket, kihívásokat jelent a gazdaság szereplői számára
  - Társadalmi osztályból következik a reprezentatív fogyasztás: azért fogyasztunk valamit, hogy egy bizonyos terméket, hogy azzal mutassuk, melyik társadalmi osztályba tartozunk, például óra
  - Felhasználói státusz: egy vagy rendszeres fogyasztók
- Szegmentumok kialakítása:
  - Ha megtaláltuk a szegmentumokat, akkor le kell írni őket a megfelelő részletességgel, és definiálni kell őket.
  - Ha olyan szempontot találunk, amely alapján a csoportok nem nagyon különböznek, akkor el kell azokat hagyni.
- Szegmentumok elemzése:
  - mérhetőség: a szegmentum vásárlóereje mérhető e
  - méret: elég nagy-e a szegmentum ahhoz, hogy foglalkozzunk vele
  - a termék vagy szolgáltatás elérhetősége
  - megkülönböztethetőség: ha a marketing-mix valamelyik elemére különbözőképpen reagálnak, akkor meg kell különböztetni.
  - kezelhetőség: rendelkezik-e megfelelő erőforrással, hogy kezeljük ezt a szegmentumot (a vállalat)
  - időbeli stabilitás: szeretnénk, hogy a szegmentumok ne nagyon változzanak
- Döntés egy szegmentum megcélzásáról
  - Vonzó-e a szegmentum? Méret, jövedelmezőség, gazdaságosság, biztonság

- vállalati erőforrások, célok, képességek (megegyeznek-e ezek a vállalatéval)
- van-e valamilyen versenyelőny
- etikai kérdések
- vannak-e szuperszegmentumok például a fogkrém (fehérít, véd, tisztít)

#### **IV. 3. Célcsoportképzés**

Célcsoportképzésnek nevezzük az a folyamatot, amikor a vállalat kiválasztja a számára megfelelő szegmentumot (szegmentumokat), s azt (azokat) tevékenységének középpontjába állítja.

A célcsoportképzés folyamán választhatunk több stratégiai mód közül, annak megfelelően, hogy differenciálatlan, differenciált vagy koncentrált stratégiát alkalmazzunk. Ezek csak annyiban térnek el egymástól, hogy a fogyasztói célközönség más. A választáskor a legfontosabb tényezők közé a vállalati erőforrások, a termékek változatossága, a termék helyzete a piacon (hogyan mennyire keresik), a piac változatossága és a versenytársak stratégiája tartozik.

#### **IV. 4. Pozicionálás**

Pozicionálásnak nevezzük egy adott piacon egy adott termék versenytársaihoz való viszonyának meghatározását, és ennek a vevőkben való tudatosítását.

Lépései:

- A potenciális versenyelőnyök meghatározása, megkülönböztetés a versenytársaktól
- A legjobb versenyelőny(ök) kiválasztása
- A vállalat pozicionálási koncepciójának hatékony jelzése

#### **Pozicionálási stratégiák**

- terméktulajdonságok: az arculatunkat a termék tulajdonságai köré építjük fel

- előnyök: megnézzük a piacon, hogy a mi termékünk vagy szolgáltatásunk miben jobb
- használati alkalmak: milyen sűrűn használják az emberek a terméket, szolgáltatást
- felhasználók
- tevékenységek
- személyiségek
- versenytárssal szemben
- eredet, származási hely
- másik termékhez
- minél messzebb a versenytárstól
- termékosztályok

a fentiek kombinálásával.

Hibák, amiket elkövethetünk:

- alulpozicionálás: kevesebb terméket gyártottunk le, mint amennyire szükségünk van
- túlpozicionálás: túl sok a termék a piacon
- zavaros pozicionálás: nem tudjuk eldönteni, mekkora készletet kell előállítanunk
- kétséges pozicionálás: nem biztos, hogy a terméket helyes időben vezettük be a piacra

#### IV. 5. Ár

Talán a legfontosabb tényező az egész vállalkozásunk megalapítása során. Az ár egy termék vagy szolgáltatás tulajdonjogának megszerzéséért kért pénzmennyiség, kifejezi annak értékét. Jelen esetünkben az étterem alapításánál ez fontos tényező, hogy hogyan válasszuk meg, milyen szempont szerint.

**Új termékek első árazása:**

1. Árképzési célok kiválasztása
2. Kereslet meghatározása

3. Költségek becslése
4. Versenytársak költségeinek, árainak és ajánlatainak becslése
5. Árképzés módjának kiválasztása
6. Végző ár kiválasztása

A következő árképzési célok közül választhatunk:

1. Költségalapú (-elvű) árképzés
  - a. költség-plusz típusú árképzés
  - b. fedezeti pont és célprofit számítás
2. Értékalapú (keresleten alapuló) árképzés
  - a. behatolásos árképzés
  - b. lefölözéses árképzés
3. Versenyalapú (versenytársakhoz igazodó) árképzés
  - a. a versenytársakat követő árképzés
  - b. ajánlati ár jellegű árképzés

Az árakat nem csak a költségeink, hanem a fogyasztók, a kormányzat, az értékesítési csatornák és a piaci verseny is befolyásolja. Lehetőségünk szerint minél kisebb költségen dolgozzunk, így a szolgáltatásunk olcsóbb lesz, mint a piacon lévő versenytársainké. Ezért beszélhetünk belső és külső referencia árról.

Belső referencia árnak nevezzük azt az értéket, melyet a fogyasztó egy adott áruért, szolgáltatásért indokoltnak tart megadni; külső referencia árak a piacon lévő termékek árait.

Árérzékenységet befolyásoló tényezők:

- egyediség
- helyettesíthetőség
- összehasonlítás bonyolultsága
- áruvásárlás nagysága
- előnyök
- költségcsökkentés lehetőségei
- minőség-ár kapcsolata

- tartalékolás

#### IV. 6. Árazás<sup>2</sup>

A vállalatok több szempont alapján állapítják meg az árstratégiájukat. Az új termék árazását hat lépéssel lehet meghatározni (Kotler, 2002) melyek a következők:

1. Az árképzési célok kialakítása: ki kell választani, hogy melyik szerint fogja a vállalkozó beárazni termékeit.

- túlélés, csökkenti az árakat, hogy több termék fogyjon, a nyereség realizálásánál fontosabb hogy fenn tudja tartani vállalatát, megjegyzendő hogy,
  - folyó nyereség maximalizálása,
  - folyó bevétel maximalizálása,
  - árbevétel maximalizálása, a lehető legalacsonyabb árat állapítja meg,
  - piaci lefölözés, drágán adják a terméket,
  - vezető termékminőség, kiváló minőséget magas áron adják.

2. Az árstratégia a kereslet meghatározása, minél rugalmasabb a kereslet annál magasabb árat állapít meg a vállalat. A rugalmatlan keresletnél a vevő nem veszi figyelembe az árat.

3. A költségek meghatározása, ami kiterjed a teljes, a változó, és a fix költségre, valamint az átlag- és a határ költségre.

4. A versenytársak költségeinek, árainak és ajánlatainak becslése, ezek az adatok csak tájékoztató pontként szolgálnak.

5. Az árképzés módjának kiválasztása. A fogyasztók keresleti függvénye, a vállalat költség függvénye, és a versenytársak árainak ismeretében állapítja meg a vállalat az árat. A költségek jelentik a minimumot, a fogyasztó kereslete a

---

<sup>2</sup> Pápai Zsuzsa: Vállalkozás alapításával kapcsolatos tevékenységek (Sirius Informatikai Szakközépiskola Debrecen, 2008 Kézirat) és Kaczagányi Henrietta előadása alapján

maximumot, a versenytársak árai pedig viszonyítási pontként szolgálnak. Árképzési módok lehetnek: költségalapú, értékalapú és verseny alapú árképzés.

6. A végső ár megállapításakor figyelembe kell venni a gazdasági és lélektani határokat pl.: magasabb árhoz magasabb minőséget feltételeznek. Az árakat meghatározó tényezők a minőség, fogyasztók, versenytársak, költségek, értékesítési csatornák és a kormányzat.

Az árelfogadás olyan belső referencia ár, amelyet a fogyasztó egy áruért vagy szolgáltatásért indokoltnak tart megadni.

A vállalat árstratégiái új termék esetében a pozicionálás alapján meghatározott ár, vagy az innovációt tartalmazó terméknel a piaci lefölözés és a behatoló stratégia.

Adaptációs stratégiákon belül megkülönböztethető az árengedmény, mennyiségi engedmény, más néven rabatt, viszonteladói funkcionális engedmény, időszakos vagy szezonális árengedmény, jóváírás, vagy ösztönző jóváírás. Ösztönző vagy promóciós árképzésnél különféle árázást használhat a vállalkozó: reklámár, alkalmi ár, pénzvisszafizetés, alacsonykamatozású részletfizetés, jótállási, azaz javítási szerződés illetve lélektani árengedmény. Megkülönböztető árképzés, árdiszkrimináció esetén különbséget lehet tenni a fogyasztói szegmentumok szerinti ármegállapítás, a kivitelezés szerinti ármegállapítás, a termékimage-re alapozó ármegállapítás, az elhelyezkedés szerinti ármegállapítás, és az időszerinti ármegállapítás között. Földrajzi szempontból dönteni kell a vállalkozónak, hogy készpénzes vagy kompenzációs kereskedelmet folytat. Az utóbbi esetében alkalmazható a készpénzmentes csere, azaz a barter, kompenzációs ügylet, visszavásárlási megállapodás, és az offset.

Árváltoztatások kezdeményezésekor figyelembe kell venni, azt is, hogy az hogyan befolyásolja a fogyasztókat és a versenytársakat. Árcsökkenés esetén a fogyasztó azt gondolhatja, hogy romlott a minősége, hibás, vagy a termék kifutó, vagy, hogy a vállalkozásnak pénzügyi zavarai vannak. Áremelés általában forgalomcsökkenéssel jár, a fogyasztó mégis feltételezheti, hogy a termék ára azért

emelkedett, mert nagyon keresett, értékes, ezért minél hamarabb be kell szerezni, nehogy elfogyjon.

## EGYÉNI VÁLLALKOZÁS

Az előző fejezetekben elméleti szinten megismerkedhettünk azzal, hogy egy vállalkozás alapításánál milyen fontos tényezők figyelembevételével kell meghoznunk a döntésünket. Ha ezek az akadályok sem vették el a kedvünket a tervük megvalósításától, akkor léphetünk a gyakorlati életben a feladatok végrehajtásához a kitűzött étterem megnyitásának érdekében. Ez a lépés most nem más, mint a vállalkozó igazolvány kiváltásának a menete. Forrásunk Szabó Zsuzsanna „Szervezés B ismeretek” 2008-as előadás anyagai, a Nagyecsed Városháza által kiadott mellékletek (2-es és 3-as számú melléklet) és a Vállalkozási alapismeretek című könyv, valamint a Központi Statisztikai Hivatal honalapja alapján.

A Vállalkozói alapismeretek című könyv, 2004-es kiadásának III. fejezete szerint az egyéni vállalkozás a devizajogszabályok szerint belföldinek minősülő természetes személy, vagy külföldinek minősülő külföldi állampolgár gazdasági tevékenysége. A KSH oldala szerint egyéni vállalkozó: vállalkozó igazolvány kiállításával bárki lehet vállalkozó, aki a törvényben rögzített feltételeknek megfelel, nem tiltották el annak a tevékenységnek a végzésétől, amit akart, nem ítélték szabadságvesztésre, gazdasági társaságnak nem korlátlanul felelős tagja, vagy nem tiltották el valamilyen vállalkozási tevékenységtől, nem vonták vissza a vállalkozói igazolványát.

Az igazolvány igénylésének a menete úgy történik, hogy egy adatlap kitöltésével (melléklet) kell kérelmet benyújtani, a székhely szerinti illetékes jegyzőhöz. Szükséges még jelenleg 10.000 Ft illeték megfizetése, erkölcsi bizonyítvány, illetve ha a tevékenység valamilyen végzettséghez kötődik, akkor a bizonyítvány másolatának mellékelése. Mivel az étterem megnyitása ebbe a kategóriába tartozik, ezért a vállalkozó személynek rendelkeznie kell vendéglátó végzettséggel. Nem felel meg semmilyen gazdasági vagy pénzügyi diploma a célnak. Be kell jelölni az adatlapon azokat a tevékenységeket, melyeket a vállalkozó végezni



kíván. Ezek között is be kell jelölni egy fő tevékenységi kört, amelyből várhatóan a legtöbb árbevétel születik. Ez azért fontos, mert csak azokat a tevékenységeket végezheti, amiket a lapon bejelölt. Lehet kérni ennek a módosítást, azaz bővíteni a tevékenységi kört. Ez is illetékköteles, amelynek a 2009-ben érvényes díja: 3000 Ft. Ha birtokba került a vállalkozói igazolvány, megkezdheti a működését.

***Kik azok a személyek, akik nem kaphatnak vállalkozói igazolványt?***

- akit gazdasági, vagyon elleni vagy a közélet tisztaságát sértő cselekmény miatt jogerősen, végrehajtandó szabadságvesztésre ítélték,
- szándékos bűncselekmény miatt egy évet meghaladó végrehajtandó büntetése van,
- akit eltiltottak a tevékenységtől,
- aki jogszabályban meghatározott tevékenységre tilalom áll fenn,
- aki gazdasági társaságnak korlátlanul felelős tagja,
- akinek visszavonták a vállalkozói igazolványát, amíg meg nem téríti tartozását,
- akinek adó-, vám- vagy társadalombiztosítási tartozása van.

***Az egyéni vállalkozói igazolvány tartalmazza:***

- a vállalkozó nevét,
- leánykori nevét,
- születési adatait,
- állampolgárságát,
- anyja nevét,
- székhelyét és telephelyét,
- tevékenységének megnevezését és körét,
- adószámát,
- nyilvántartási számát.

Minden változásról az igazolvány tulajdonosa köteles 15 napon belül bejelenteni az illetékes jegyzőnél a helyes adatokat.

*Az egyéni vállalkozás működési szabályzata:*

- csakis az igazolványban meghatározott tevékenységet láthatja el és folytathatja a meghatározott keretei között,
- ha képesítéshez kötött a vállalkozói igazolvány (ami a mi esetünkben igaz), akkor legyen legalább egy olyan családtag vagy alkalmazott, aki rendelkezik ezzel az okmánnyal,
- köteles személyesen a vállalkozás működésében részt venni,
- a tevékenységből eredő károkért korlátlanul, teljes vagyonával felel

*Az egyéni vállalkozás megszűnésének esetei:*

- ha visszaadja az igazolványát,
- a jegyző visszavonja,
- ha az egyéni vállalkozó meghal, vagy cselekvőképességét elveszíti.

*Az egyéni vállalkozói igazolványt visszavonásának esetei:*

- olyan körülmény áll fenn, ami az igazolvány kiadását gátolná,
- nem felel meg a működéséhez szükséges követelményeknek, és jogszabályt sért,
- bármilyen tartozása van (adó, vám), amelyet nem egyenlített ki egy éven belül felszólítás ellenére sem.

# IGÉNYBEVEHETŐ TÁMOGATÁSOK

Ebben a fejezetben azokról az eszközökről kapunk felvilágosítást, amelyeket igénybe vehetünk a vállalkozásunk támogatása érdekében az államtól a leendő alkalmazottaink iránt. Forrásként Szabó Zsuzsanna „Munkaerő-piaci ismeretek” 2007-es előadás anyagait használtam fel és az ÁSZF honlapján található információkat.

## VI. 1. A munkaerőpiac aktív eszközei

Az aktív eszközök a munkanélküliség megelőzését illetve állástalanok újrafoglalkoztatását segítik elő. Ezek az eszközök kétfelé hatnak:

- munkavállalókra: próbálják ösztönözni őket, hogy ne kerüljenek ki a munkaerőpiacról, illetve ha mégis akkor minél nagyobb esélyük legyen a visszakerülésre
- munkáltatóra: ösztönzés új munkahelyek teremtetésére, illetve járuljanak hozzá az átképzési és átképzési feladatok lebonyolításához.

Az eszközöket négy csoportba tudjuk sorolni:

- megelőző (preventív): ezek az eszközök a munkanélküliség megelőzését szolgálják, például a munkahelymegtartó képzés
- keresletélénkítő: minél több ember tudjon elhelyezkedni, pl.: vállalkozóvá válás támogatása
- kínálatcsökkentő: a kínálat számának csökkentése
- munkaerő-piaci szolgáltatások: pl. munkaközvetítés

## VI. 2. Az eszközök Magyarországi története

Ezeknek az eszközöknek a kidolgozására és bevezetésére először került sor, mint a munkanélküli ellátó rendszer kiépítésére. Már a '80-as években bevezették ezeket, például támogatott foglalkoztatás illetve munkahely megtartó-képzés.

1991-ben bevezetett foglalkoztatási törvény csak egy új tétellel bővítette az eszközök sorát, ez pedig a rész-munkaidős foglalkoztatás támogatása.

Az aktív eszközök jogosultságának megállapítását és folyósítását kezdetben a megyei munkaügyi központok látták el.

A jogosultság támogatásához sem a munkavállalók, sem a munkáltatók nem jutnak automatikusan hozzá, még akkor sem, ha törvényben rögzített feltételeknek megfelelnek. Vagyis mindenegyres támogatás iránt kérelmet kell benyújtani és majd a kérelem alapján megállapítják, hogy jár-e vagy sem.

1996-tól minden munkaerő-piaci eszköz megítélését a kirendelt munkaügyi központ végezi.

### **1991-es törvény**

- Munkaerő-piaci képzés és átképzés
- Munkanélküliek támogatása vállalkozóvá válásuk esetén
- Tartós munkanélküliek foglalkoztatásának támogatása
- Közhasznú foglalkoztatás
- Munkahelyteremtés támogatása
- Rész-munkaidős foglalkoztatás támogatása
- Korengedményes foglalkoztatás

1995-ben történt az első fontos változás: korengedményes foglalkoztatás kivonása. Ezzel az a probléma, hogy átkerülnek gazdaságilag inaktív csoportba.

1997: A rész-munkaidős foglalkoztatást kivették a támogatások köréből, másrészt új eszközöket vezettek be helyette, ezek:

- Önfoglalkoztató munkahely teremtésének a támogatása
- Munkahelymegőrzés támogatása
- Foglalkoztatáshoz kapcsolódó járulékok átvállalása

1998-ban: mobilitási támogatások

2000-ben:

- A munkahelymegőrzés kikerült az eszközök köréből
- Munkaerőpiaci szolgáltatások bevezetése

- Különböző eszközök kombinációjából létrehozták a munkaerőpiaci programot

2003-ban: rész-munkaidő újratámogatható

2005-től: munkaerő-kölcsönzés keretében is támogatják a foglalkoztatást

### **VI. 3. Ma élő eszközök**

#### **1. munkaerőpiac képzések támogatása**

*Célja:* állástalanok elhelyezkedési esélyének növelése, valamint a munkaviszonyban állók munkahelyének megőrzése

*Igénybe veheti:*

- Álláskereső vagy pályakezdő álláskereső
- Gyermekeveléssel kapcsolatos támogatásban részesülő
- Rokkanttnyugdíjas
- Munkánélküliséggel fenyegetett munkaviszonyban állók, maximum 1 éven belül megszűnik a munkahelyük

*Támogatás:*

- Képzéseinek megtérítése (részben vagy egészben)
- Tandíj, vizsgadíj, utazási költség, szállás és étkezési költség
- Keresetpótló juttatás (minimálbér 60%-a)
- Kereset-kiegészítés (képzés előtti átlagkereslet és a képzés alatt elért kereslet különbsége)

#### **2. Foglalkoztatás bővítését szolgáló támogatás**

*Célja:* a munkaadó ösztönzése arra, hogy lehetőleg olyan álláskeresőket alkalmazzon, akik valamilyen oknál fogva nehezebben kerülnek vissza munkaerőpiacra.

*A támogatást igényelheti:* az a munkaadó, aki vállalja, hogy egy legalább 6 hónapja álláskereső személyt foglalkoztat, és a támogatást követően a támogatott foglalkoztatás időtartamával megegyező ideig tovább foglalkoztatja.

*A támogatás mértéke és időtartama:* a munkavállaló minimálbérének 50-100%-ig terjedő része legfeljebb 1 évre, ha 45 év feletti, akkor a munkabér 70-100% terjedő része legfeljebb 2 évig.

### **3. Rehabilitáció foglalkoztatás bővítés támogatása**

*A támogatást az a munkaadó veheti igénybe, aki olyan álláskereső foglalkoztatását vállalja legalább 12 hónapra, akiknek a munkaképessége legalább 40%-ban csökkent.*

*Támogatás mértéke:* a támogatás időtartamát 3 részre osztják

- első harmad: a munkabér valamint a hozzá kapcsolódó járulékok
- második harmad: csak a munkabér
- harmadik harmad: csak a járulékok, ezek teljes összegét vagy egy részét fizeti a munkaügyi központ. Ez mindig elbírálással döntenek el külön-külön. Ezt a támogatást teljes munkaidőben 18 hónapra adják, de legfeljebb 36 hónapra.

### **4. Munkatapasztalat-szerzés támogatása**

*Támogatást igényelhetnek:* szakképzetlen vagy pályakezdő álláskereső. Az a munkaadó kapja, aki olyan munkavállalót alkalmaz, aki legalább 90 napig együttműködött a munkanélküli központtal.

*Támogatás időtartama:* legfeljebb 360 nap

*Mértéke:* a munkabér 50% és 100% közötti része

*Határa:* szakképzetlen pályakezdő esetén a minimálbér másfélszerese lehet, középfokú pályakezdő bér esetén a kétszerese, felsőfokú esetén a minimálbér két és félszerese lehet legfeljebb.

Lehet igényelni, hogy támogassák a járulékokat is akkor, ha a munkaadó alapítvány, egyesület vagy közhasznú társaság.

### **5. Pályakezdő foglalkoztatásának támogatása**

A munkaadónak kell igényelnie.

*Feltételek:* a munkaadónak olyan pályakezdőt kell alkalmaznia, aki nála legalább egy tanéven keresztül gyakorlati képzésben részesült, mielőtt megszerezték volna szakképesítését. Valamint 25 éven aluli legyen, a szakképzettségét szakiskolában, szakmunkásban vagy speciális szakiskolában szerezte meg. A szakképzettség megszerzése után 90 napon belül munkaviszony létesített. Legalább 360 napig minimum 6 órában kell alkalmazni.

*Támogatás mértéke:* 270 napig a minimálbér fele, a fennmaradó 90 napig támogatás nélkül kell alkalmazni a pályakezdőt.

## **6. Foglalkoztatáshoz kapcsolódó járulékok átvállalása**

Az a munkaadó igényelheti, aki olyan személyt alkalmaz, aki vagy tartósan álláskereső, vagy pártfogói felügyelet alatt áll, vagy a börtönből 6 hónapnál nem régebben szabadult.

*Mértéke:* a nyugdíj és az egészségügyi járulék, a munkaadói járulék és tételes egészségügyi hozzájárulás.

*Támogatás időtartama:* 200 napig jár legfeljebb.

## **10. A mobilitási támogatások**

A munkába járás terheinek csökkentését tűzték ki célul.

- *csoportos személyszállítás támogatása:* azoknak a munkavállalóknak jó ez a támogatás, akik olyan településen laknak, hogy a lakóhely és a munkahely között az utazás tömegközlekedéssel nem oldható meg. *Megszerzése:* a munkaadó személygépkocsival, mikrobusszal, autóbusszal szolgáltatás útján legalább 4 munkavállaló szállítását vállalja. Részben vagy egészben az ehhez kapcsolódó költségek megtéríthetők. Legfeljebb 1 évig.
- *helyközi utazás támogatása:* a munkaadó kapja és igényli, amennyiben a munkaadó köteles megtéríteni a munkavállaló költségeit vasúton a bérlet vagy menetjegy összegének 86%. Busz esetén 80%. A benzinköltséget is részben támogatják, ha nincs tömegközlekedés vagy nagy a várakozási idő

vagy mozgáskorlátozott.

- *lakhatási támogatás:* azoknak a munkavállalóknak a foglalkoztatását segítik, akik a lakóhelyüktől távol tudnak csak munkát vállalni, és a lakhatásukkal kapcsolatos költségek megtérítése jelenti ezt a támogatást. A munkaadó kapja munkavállalóként az álláskeresői járadék alsó határának összege adható, azaz a minimálbér 60%-a.

#### VI. 4. START-PROGRAM

A munkaerőpiac szempontjából kedvezőtlen helyzetű társadalmi csoportok, és a munkaerőpiactól tartósan távol levők elhelyezkedését segíti. Minden egyes munkavállaló, aki megfelel az előírt feltételeknek, megkapja alanyi joron ezt a támogatási formát

*Igénylése:* aki munkába szeretne állni, elmegy az APEH kirendeltsége egy adatlap kitöltésével. 2-3 héten belül megkapja postán keresztül a start-kártyát. Amikor munkába áll, oda kell adnia a munkáltatónak, mindaddig, amíg ott dolgozik. (2 évig érvényes.) Alanyi joron jár, más forrásból finanszírozzák az APEH-nál.

*Feltételei:* az igénylő a 25. életévét, felsőfokú végzettség esetén a 30 évet nem töltötte be, tanulmányait befejezte vagy megszakította, és első ízben létesít foglalkoztatásra irányuló vagy ösztöndíjas jogviszonyt.

*Kedvezmények:*

- A munkaadónak EÜ hozzájárulást nem kell fizetnie az időszak első felében 29%-os TB járulék és a 3%-os munkaadói járulék helyett a bruttó bér 15%-nak megfelelő összeget kell befizetnie járulékként. A második félévben pedig: a bruttó bér 25%-val megegyező összeget kell befizetnie járulékként
- Középfokú végzettség esetén maximum a minimálbér másfélszerese után járó összeget rendes módon
- Felsőfokú végzettség esetén a minimálbér kétszerese felett normális járulékfizetés van



## **START-PLUSZ kártya**

*Igénylés:*

- Aki GYES, GYED, GYET vagy ápolási díj folyósításának megszüntetését követően kíván munkaviszonyt létesíteni
- Aki GYES mellett kíván munkaviszonyt létesíteni
- Aki tartósan álláskereső

Kedvezményei megegyeznek az START- kártyáéval.

## **START-EXTRA kártya**

*Igénylés:*

- Aki 50. életévét betöltötte, és tartósan álláskereső
- Aki csak alapfokú végzettséggel rendelkezik

*Kedvezmények:*

- egészségügyi hozzájárulást nem kell fizetni
- Az első időszakra sem a TB, sem a munkaadói járulékot nem kell fizetni
- A második időszakban a bruttó bér 15%-ának megfelelő összeget kell befizetni járulékként

## **VI. 5. Munkaerőpiac alap céljai**

1. Az álláskeresők ellátásának biztosítása
2. Az álláskeresők munkájához való jogának a támogatása
3. Felszámolás alatt álló gazdasági szervezetek munkavállalóinak szociális biztonságát segíti
4. Megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának elősegítése
5. Képzési rendszer fejlesztése
6. Korengedményes nyugdíj finanszírozása
7. Különböző támogatások, ellátások fedezete
8. Az ÁFSZ illetve Európai Foglalkoztatási Szolgálat kiadásainak részbeni fedezete

*Részei:*

- szolidaritási alaprész
- jövedelempótló támogatás alaprész
- foglalkoztatási alaprész
- képzési alaprész
- bérgarancia alaprész
- működési alaprész
- vállalkozói alaprész

*Bevételei:*

- *munkaadói járulék:* munkaadó fizeti minden egyes munkás után. Mértéke a bruttó bér 3%-a
- *munkavállalói járulék:* a munkavállalók a bruttó bér 1,5%-át fogják le
- *vállalkozói járulék:* egyéni vagy társas vállalkozónak kell fizetni a jövedelem 4%-át.
- *rehabilitáció hozzájárulás:* aki nem teljesíti azt a kötelezettségét, hogy foglalkoztatottjainak számának 5%-a megváltozott munkaképességű személy, annak kell ezt fizetnie, annyszor, ahány személlyel kevesebb foglalkoztat, mint amennyi elő van írva. Mértéke: a tárgyévet 2 évvel megelőző év átlagkereseteinek 8%-a.
- *szakképzési hozzájárulás:* munkaadó bérköltségének 1,5%

## **VI. 6. Hátrányos helyzetűek a munkaerő piacon**

Azokat soroljuk ide, akiknek a munka világába való beillesztése különböző okok miatt nehezebben megy, mint másoknak. Mind nemzetközileg, mind Magyarországon a következő csoportokat soroljuk ide:

- **Pályakezdő fiatalok**

Nemzetközi összehasonlításban 15-24 év között nevezik a fiatalokat pályakezdőnek. Magyarországon a 30. életévig, ha felsőfokú végzettsége van. 2004-

ben a létszámuk: 33000, 2006: 44000, 2007: 44600. A pályakezdők között emelkedett csak az általános iskolai végzettséggel és diplomával rendelkezők száma.

*Okok:* lelassult a generációváltás üteme, munkaadók idegenkedése a gyakorlati tapasztalat hiányára, többlet állt elő a sorkatonaság megszűnésének következtében: 16-18ezer fővel. A legnehezebb helyzetben a szakképzetlenek állnak, akiknek csak alapfokú végzettsége van. Új keletű: diplomások munkanélküliségének növekedése: megnőtt az igény a felsőfokú végzettség megszerzésére, a képzés lehetőségei bővültek: új szakirányok jelentek meg.

A '90-es évekhez képest napjainkban háromszorosára nőtt azoknak a száma, akik egyetemen vagy főiskolán tanulnak. Tendencia: diplomásokból túlképzés van és jól képzett szakmunkásokból pedig hiány

- **Idősek**

Aktivitása az elmúlt években javult.

*Okai:* nyugdíj korhatár emelése, magasabb képzettségek és magasabb munkavállalási hajlandóságuk. A munkavállalók nem szívesen vesznek fel időseket. Ezt a tendenciát próbálják csökkenteni (APEH START - Extra) támogatások segítségével és foglalkoztatási támogatásokkal.

- **Nők**

Munkaerő-piacimutatóik lényegesen rosszabbak, mint a férfiaké.

*Okok:* gazdasági szerkezet átalakulása: könnyű ipari ágazatok leépülése (nők dolgoztak a varrodában); gyermekgondozás; idősek, betegek gondozása: a nők évekre kiestek a munkaerőpiacról ez alatt ismereteik elavulhatnak, gyakorlati készségeik megkopnak. A munkaerőpiacra való visszatérést nehezíti a munkáltatók kisgyereket anyákkal szembeni diszkriminációja. Adatok alapján: 6-10 éves korú gyermekeket nevelő nők foglalkoztatási mutatói jóval alacsonyabbak, mint a gyermektelen vagy 10 évnél idősebb gyermeket nevelő nők foglalkoztatási mutatói. Start+ kártya segíti. Gyes mellett 8 órában is lehet dolgozni

- **Fogyatékkal élők**

Számukra a legbehatároltabbak a munkaerő-piaci lehetőségek. Az érintettek egyharmadát foglalkoztatják speciális munkahelyen. Nem a munkanélküliség magas a körükben, hanem az aktivitás. Többségük valamilyen támogatásban részesül, évről-évre nő a számuk, akik felkeresik a munkaügyi központot információért vagy állásért.

2004: 45000 (5% nőtt) 2003-hoz képest, 37% nőtt 2000-hez képest.

Akik regisztráltak, azoknak 34%-t sikerült elhelyezni támogatott munkahelyen

- **Etnikai kisebbséghez tartozók**

Valamennyi foglalkoztatási mutatójuk lényegesen rosszabb, mint a társadalmi többi tagjáé. Foglalkoztatási szintjük kb. a fele. Munkanélküli ráta: háromszor - ötször, mint a társadalmi többi tagjáé.

*Okok:* alacsony iskolai végzettség; lemaradó, elmaradott térségben történő koncentráció; velük szemben alkalmazott munkaerő piaci diszkrimináció.

A munkanélküliségi lét normává rögzülhet a körükben, emiatt nem tesznek lépéseket a munkanélküliség kilábalására.

Az ÁSZF arra törekszik, hogy minél többen vegyenek részt a támogatásokban, és aktívan keressenek munkát. Ennek érdekében egyre több kisebbségi önkormányzattal és civil szervezetekkel veszik fel a kapcsolatot. 2004-ben 30000 program ebből 4700 program, 5300 képzés.

### **Hátrányos helyzetűek segítésére alkalmas eszközök**

#### **1. Foglalkoztatási információs tanácsadó**

Öntájékoztató alapuló rendszer, ahol az érdeklődők számítógépes programok, csoportos tanácsadók révén jutnak információhoz.

*Eszközei:* önismereti tesztek, videofilmek foglalkozásokról, szakmaleírások, szakkönyvek, folyóiratok, álláskereső klubokban álláskeresési technikákat sajátítanak el.

## **2. Rehabilitációs-információs centrum**

Egyrészt megváltozott munkaképességűek, másrészt fogyatékkal élők és egészségi problémákkal küszködők vehetik igénybe. Tájékozódhatnak rehabilitációs foglalkoztatásról, civil szervezetekről kapnak információt, valamint munkavállalásról szóló jogszabályokról. Eszközei hasonlóak a fent leírtakhoz.

## **3. Pszichológiai szakszolgálat**

*Igénybe vehető:* elbizonytalanodott a szakmájában, kudarc érte; munkanélküliségi problémájával nem tud megbékélni; szeretne új szakmát szerezni, képzési rendszerben részt venni: segítenek ezt kiválasztani.

Különböző tanácsadói formák működnek, például munkatanácsadás, pályatanácsadás, álláskeresési, rehabilitációs és pszichológiai tanácsadás.

## **4. Mentori rendszer**

1997 óta működik. A mentorok a hátrányokkal küzdő munkanélküliségi segítői, képviselői a munkaadóknál.

*Feladatai:* az embereknek az elhelyezkedési esélyüket speciális eszközökkel és személyesen szabottan segíteni. Például segítenek megtalálni azokat a szakmákat, amelyekre a munkaerőpiacnak szüksége van. A szakmákhoz megkeresik a megfelelő képzési formát, segítséget nyújtanak az álláskeresésben.

## **Foglalkoztatást bővítését szolgáló bértámogatás hátrányos helyzetű álláskereső foglalkoztatása esetén**

*Igényelheti:* az a munkaadó, aki vállalja a hátrányos helyzetű vagy megváltozott munkaképességű álláskereső foglalkoztatását munkaviszony keretében legalább 12 hónapig.

### **Ki után kaphat?**

Hátrányos helyzetű az a személy, aki álláskereső és legfeljebb alapfokú iskolai végzettséggel rendelkezik, vagy 50. életévét betöltötte, vagy 25 év alatti pályakezdő álláskereső, vagy tartós álláskereső, vagy GYES-ről, GYED-ről visszatérő, vagy legalább 1 kiskorú gyermeket egyedül nevel, vagy foglalkoztatását megelőző 12 hónapon belül előzetes letartóztatásban volt, vagy börtönbüntetését töltötte.

*Megváltozott munkaképességű:* egyrészt akinek a munkaképessége csökkenésének a mértéke legalább 40%-os másrészt, aki esetében megállapítható, hogy munkavállalási esélyei szellemi vagy fizikai károsodása miatt csökkentek.

*Támogatás mértéke:* hátrányos esetében: a bér és a járulékok 50%-nak megfelelő összeg, legfeljebb egy évre; megváltozott képességű esetén: a bér és a járulékok összegének 60-a legfeljebb 1 évig.

## **VI. 7. SZAKKÉPZÉS, PÁLYAORIENTÁCIÓ**

A magyar iskola őseinek az 1000-ben alapított Szent Márton-hegyi Kolostort tekintjük. A kolostorok végezték az oktatást, a mindenkori történelmi hatalom befolyásolása szerint. Ezt követően a szakképzéssel kapcsolatban problémák merültek fel: a rendszer elavulta, magas arányú szakmunkás képzés illetve korai életkorban (14 éves) kezdődött a szakképzés és rögtön speciális szakmai ismereteket kellett elsajátítani.

1991-ben megkezdtek a szakképzés átalakítását. Az átalakítás egy világbanki kölcsön segítségével indult meg először a szakközépiskolákban. Az átalakítás

lényege: 9-10 évfolyamon csak általános közismereti tantárgyakat tanulnak és a 11. évfolyamtól kezdődik a szakma elsajátítása. A szakmunkásképzőket 1998-ban érte a változás, amikor a 3 éves képzést 4 éves képzés váltotta fel 2+2-es bontásban. Ennek hatására jelentős változások vetkeztek be a különböző iskolatípusokban tanulók arányaiban.

*A változás lényege:*

- Nagymértékben megnőtt a szakközépiskolákban tanulók száma.
- Csökkent a szakmunkásképzőkben a tanulók száma.
- Gimnazisták aránya egy-két százalékkal változott, inkább stagnál.

A középiskolás korosztály: 40% gimnáziumban, 40% szakközépiskolában, míg a maradék a szakmunkásban tanul. Ez nem felel meg a munkaerőpiac igényeinek.

Munkaerő-piaci igényt kétszeresen meghaladó arányban keletkezik egy korosztályban felsőfokú szakember, továbbá mivel a szakmunkásképzőbe kevesebben járnak, emiatt megjelennek a hiányszakmák, illetve sokan lemorzsolódnak, nem fejezik be az iskolát, ezért egy-egy korosztály 20%-a szakképzetlenül kerül ki a munkaerőpiacra. A munkaerőpiacnak ennél kevesebb képzetlen munkaerőre van szüksége.

A három hatás együtt fejt ki a hatását: nem tudunk elhelyezkedni, vagy a munkanélküliség, munkáltatók elégedetlenek.

A szakképzés másik formája akkreditációs felsőfokú szakképzés.

*Célja:* érettségizett fiataloknak akkreditált felsőfokú szakképzettséget biztosítani.

*Jellemzői:*

- OKJ-ben szereplő szakképesítést ad
- iskolarendszerben folytatandó
- a Magyar Akkreditációs Bizottság képzési programot és az intézményt is akkreditálja

*Ez a képzés folytatható:*

- nappali tagozaton iskolai rendszerben
- felnőttképzés keretében, iskolarendszeren kívül (csak olyan személy vehet részt, aki a törvényben előírt tankötelezettségnek már eleget tett)
- iskolai rendszeren kívüli képzést csak olyan intézmény folytathat, amely szerepel a felnőttképzést folytató intézmények nyilvántartásában.

*Intézmények formái:* szakközépiskola, szakiskola, felsőoktatási intézmény, képző központ, központi képzőhely

## **VI. 8. Pályaorientáció**

Komplex feladat, amely több szervezet együttműködését igényli (pl. iskola, munkaadó, munkaügyi központ és egyéb szervezetek, önkormányzatok). Nem fejeződik be a pályaválasztási tanácsadóban, hanem seft az első munkahely kiválasztásában.

A szakképző intézmények feladata: szakmai elkötelezettség kialakítása. A gazdasági szereplők feladata pedig, hogy a munkaerő-piaci igényeket közvetítsék a fiatalok számára.

Munkaügyi szervezetek feladata: irányítsák, koordinálják és finanszírozzák ezt a tevékenységet. Eszközeik: foglalkoztatási információs tanácsadó, tájékoztató kiadványok és különböző szolgáltatás (például álláskereső klub).



## EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

Eddig megtekintettük, hogy milyen támogatásokat kaphatunk az államtól, illetve alkalmazottaink milyen kedvezményeket tudnak igénybe venni. Eddig csak említés szintjén beszélgettünk a munkaerő-felvételről, most viszont nézzük meg, milyen módon tudunk a jelentkezők közül választani, hogyan kell összeállítanunk a munkakört a legelején. Természetesen az emberi erőforrás menedzsment is egy nagy tudományág, és ebben a szakdolgozatban csak azzal a problémával szeretnék foglalkozni, ami az első percekben a lényeges szempont az étterem alapításánál, ami nem más, mint a toborzás. Az elméleti részek kidolgozásához *Horváth Gergő Tamás: Humánmenedzsment a „Da-Iv” Vagyonvédelmi és Szolgáltató Kft-nél (Sirius Informatikai Szakközépiskola, 2008, Kézirat); a hatályos Munka Törvénykönyvét és a Makó Csaba: Emberi erőforrás menedzsment 2006/2007-es tanév előadásának jegyzete, Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest és Makó Csaba – Keszi Roland– Mester Dániel (2004): Munkáltatói vélemények a távmunka bevezetésének előfeltételeiről és gyakorlatáról. Társadalomkutatás, 22. évf., 2. szám, 203–243 alapján fejtettem ki.*

**Emberi erőforráson** a vállalatnál alkalmazott munkavállalók összességét értjük.

**Emberi erőforrás menedzsment:** azon funkciók egymásra épülő együttese, amelyek egy adott szervezeten belül foglalkoznak az emberi erőforrás működésével és annak ésszerű, hatékony felhasználásával, annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célok megvalósuljanak.

### *Emberi erőforrás menedzsment célja*

- a szervezeti célok elérésének segítése
- a megfelelő alkalmazottak biztosítása a szervezet részére
- gazdaságosan, hatékonyan alkalmazni a munkaerőt
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott felé
- biztosítani az alkalmazottak elégedettségét
- segíteni a munkaerő vállalathoz történő ragaszkodásának, lojalitásának kialakulását
- biztosítani a törvényeknek és jogszabályoknak megfelelő körülményeket

### *Emberi erőforrás menedzsment funkciói*

- emberi erőforrás-rendszer tervezése /stratégia, éves tervek/
- Munkakörelemzés, - tervezés, - értékelés
- az emberi erőforrás áramlás - biztosítás
- az ösztönzés-menedzsment
- a teljesítményértékelés
- az emberi erőforrás-fejlesztés
- a munkaügyi kapcsolatok rendszerének kialakítása
- az *emberi erőforrás menedzsment* információs rendszerének kialakítása, működtetése
- biztonság és egészség megőrzése /munkavédelem /
- kultúraváltás – változásmenedzselés
- belső kommunikáció

### *Az emberi erőforrás menedzsmentet befolyásoló tényezők*

Külső környezeti elemek: természeti környezet, társadalmi, gazdasági helyzet, jogi szabályozás, politika, munkaerőpiac, munkavállalói szervezetek

Szektor: technikai, technológiai és versenypiaci jellemzők

Belső/szervezeti elemek: szervezet mérete, a tevékenység jellege, szervezeti kultúra, vezetői filozófia, alkalmazottak és csoport jellemzői, üzleti eredmények, kommunikáció típusa, mértéke, vezetési stílus

Emberi erőforrás menedzsment jellemzői: szervezet, szerepek, a tevékenység komplexitása, külső tanácsadók, szakapparátus pozíciója.

Ezeket a tényezőket az utolsó fejezetben részletesen kifejtem.

*A munkaerő felvételének folyamata: a kiválasztás módszerei.*

A lehetséges munkavállalók megismerése után a felvételi folyamat következő lépése a legjobb személy kiválasztása. Ennél az értékelési, kiválasztási, döntési eljárásnál sem beszélhetünk egy egységes forgatókönyvről. Az eljárást és az alkalmazandó eszközöket ugyanis az adott munkakörtől, a vállalati-munkahelyi szituációtól függően kell megválasztani.

*A kiválasztásnál leggyakrabban alkalmazott eszközcsoportok a következők:*

- *iskolai bizonyítványok*, diplomák, oklevelek, munkaviszony-igazolások, esetleg ajánlólevelek bekérése, ezek a jelentkező iskolai végzettségéről, az azt kiegészítő speciális képzettségekről, a szakmai gyakorlat helyéről és időtartamáról informálnak.
- *önéletrajz, fénykép, jelentkezési űrlap* a legfontosabb személyi adatokkal, információkkal, ezeken végigkísérhető az egyén életútja, megismerhető - a szükséges mértékben - a családi háttér, továbbá a fénykép, az önéletrajz szerkezete, a kézzel írt szöveg írásképe egyúttal a személyiségről is sokat elárul
- *pályázat*, amelyben a jelentkező vázolhatja a munkakörrel kapcsolatos motivációit, az azzal kapcsolatos elképzeléseit, így egy érdemi szakmai mérlegelés alapja lehet,
- *személyes elbeszélgetés, interjú*, amely a közvetlen kontaktus lehetőségét kínálja mind a két fél számára, amelynek során egyrészt kölcsönösen tisztázhatók azok a kérdések, amelyekre az írásos anyagok még nem adtak választ, másrészt személyes benyomások szerezhetők, amelyek hasznos kiegészítői az írásos pályázatnak
- *tesztek, gyakorlati feladatok*, próbamunkák során ellenőrizni lehet a tényleges felkészültséget, a munkakör betöltésére való alkalmasságot, speciális képességek és készségek meglétét,
- *Assessment Center-eljárást* elsősorban menedzserek komplex értékelésére, megítélésére alkalmazzák, és annak során a kiválasztott személyeket több szakértő többféle eljárás segítségével külön-külön értékeli, majd a tapasztalatok összegzése alapján egy egységes minősítést készít.

Az alkalmazott felvételét kétféle módon biztosítják. Elsőként családon belüli tag, azaz belső ember felvétele. Ebben az esetben a család baráti köréből ajánlhatnak be egy új embert. Az új embernek is rendelkeznie kell a korábban említett feltételeknek. Az új emberért felelősséget vállal a „meghívó”.

A második lehetőség a hirdetés útján való munkaerő felvétel. Ebben az esetben a megye legnagyobb példányszámú újságjában adjuk fel a hirdetést. Figyelemfelkeltő stílusban, a munkakör megnevezése és a fizetés is szokott szerepelni. Ezután összegyűjtik az állásra jelentkezőket, és az így összegyűlt

embereket behívják egy előre lebeszélte időpontban egy állásinterjúra. Ezután mindenkinek egészségügyi vizsgálaton kell megjelennie.

Az állásinterjú első szakaszában a végzettség ellenőrzése folyik. Ekkor ellenőrzik a végzettség hitelességét, az esetleges ajánlóleveleket, ha a jelentkező nem pályakezdő. Amennyiben pályakezdő a munkavállaló, akkor a munkáltató költség megtakarításra tehet szert, mert az állam segít aktív és passzív eszközökkel ellátni a munkaerőpiacot, de ezzel már foglalkoztunk.

## **BÉREZÉS, ÖSZTÖNZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELES**

Ahhoz, hogy az alkalmazottjainknál a béreket értelmezhessek, meg kell vizsgálni, hogy mit is nevezünk bérnek, milyen fajtái lehetnek, és milyen előírások vannak erre vonatkozóan.

A bér szabályozását a Munka Törvénykönyve foglalja magában. Munkabérnek nevezzük a munkavállalónak a munkaviszony alapján a munkáltatótól bér jár. Ettől nem lehet eltérni, abban az esetben, ha ez mégis megtörténik, akkor a szerződés semmis. A munkavállaló a saját béréről nem mondhat le.

Munkabérnek minősül minden a munkavállaló részére munkaviszonya alapján közvetlenül vagy közvetve nyújtott pénzbeli és természetbeni juttatás.

A munkabér összetétele: személyi alapbér + bérpótlék + bérkiegészítés.

### **1. A személyi alapbér**

A munkavállalót a munkaszerződésben megállapított személyi alapbérnek megfelelő munkabér illeti meg. A munkavállalók között tilos megkülönböztetést tenni a bérre. Ez azt takarja magában, hogy az azonos munkakörben lévő alkalmazottak bére nem különbözhet. Ezt az elvet nevezzük egyenlő bánásmód elvének.

A munka értékének megállapításakor a munkáltatónak a következőket kell figyelembe vennie: végzettség és tapasztalat, szakképzettség, fizikai vagy szellemi munka, felelősség, munkakörülmény, elvégzett munka természete, ideje minőség, mennyiség.

A munkabért megállapíthatják *teljesítménybér, órabér vagy a kettő keverékéből*. A

személyi alapbért mindig időben kell meghatározni. A teljesítmény követelményt és teljesítmény bértényezőket a munkáltató állapítja meg. Ezeket mindig írásba kell foglalni. A személyi alapbértnek több fajtája is lehet:

### **1.1 Garantált bér**

Ha a teljesítmény követelmény teljesítése jelentős részben nem csak a munkavállalón múlik, akkor a garantált bér megállapítása kötelező. Ezt nevezzük fix bértnek.

### **1.2 Minimálbér**

Személyi alapbérként illetve meghatározott feltételeknek megfelelően legalább a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) jár. Ez az összeg 2009-ben bruttóban: 71500 Ft, nettóban 57815 Ft.

## **2. Bérpótlék**

Ha munkaviszonyra vonatkozó szabály vagy a felek megállapodása bérpótlék fizetését írja elő, akkor annak a számítási alapja a személyi alapbér lesz. A bérpótlék függ a munkavégzés időszakától. Ha a munkavégzés éjszaka történik, akkor a munkavállalót 15% bérpótlék illeti meg, több műszakos beosztásnál a délutáni munkavégzésre szintén 15%, több műszakos munkabeosztásban éjszaka 30% bérpótlék fizetésre kötelezett a munkáltató. Abban az esetben, ha valamilyen rendkívüli munkavégzés történik, akkor 50%-os bérpótlék megfizetésére kötelezett a munkáltató.

A munkaidő-beosztás szerint, ha az alkalmazott pihenőnapján kell munkába állnia, akkor 100% bérpótlék vagy egy pihenőnap illeti meg az alkalmazottat. Készenlét után is jár pótlék, amely a személyi alapbér 25%-nak megfelelő összeg. Ha ennek a helyét a munkáltató határozza meg, akkor ennél magasabb bérpótlékre jogosult a munkavállaló.

## **Munkabér védelme**

### **1. Bérfizetés módja**

Magyar törvényes pénznemben kell megállapítani és kifizetni, utalvány vagy más formában nem lehet. A Mt. meghatározza a természetbeni munkabér mértékét.

Olyan árucikkben vagy szolgáltatásban lehet meghatározni, amely a munkavállaló és annak családja szükségleteinek kielégítésére járul hozzá. A természetbeni munkabér a pénzben meghatározott 20 vagy 25%-át nem haladhatja meg. Nem adható ki: alkohol és egyéb egészségre káros cikkben.

## **2. Bérezés ideje**

Három módon történik a bérfizetés: havonta utólag, hetente utólag és naponta. Ha a munkaviszony egy hónapnál rövidebb ideig tart, akkor az utolsó napon ki kell fizetni. Abban az esetben, ha egy hónapnál hosszabb időre, akkor annak megfelelő időpontban kell meghatározni.

## **3. Bérfizetés helye és ideje**

Ha a munkáltató nem tudja a munkabért kifizetni, akkor köteles *késedelmi kamatot*<sup>3</sup> fizetni. Ezt a következőféleképpen számíthatjuk ki:

$$bér + \frac{bér * kamatláb}{365} * napok\_száma$$

A munkabért a munkáltatónak kötelező minden hónapi 10. munkanapig kifizetnie, ha az munkaszüneti napra vagy pihenőnapra, akkor előtte egy nappal köteles kifizetni a bért. A munkabért mindig a munkavállaló munkahelyén, telephelyén kell kifizetni. Ha a munkavállaló nem dolgozik azon a napon, akkor a munkáltatónak a munkavállaló a kérésére az utolsó napján kell kifizetni vagy a munkáltató költségére kell utalni, ahol a munkavállaló van.

Szabadság esetén a munkáltató legkésőbb a szabadság megkezdése előtti utolsó munkanapon köteles fizetni, ha a kifizetés napja munkaszüneti napra esik, akkor a bérfizetés a rákövetkező munkanapon történik. A munkavállalónak az elvégzett munkája után járó bért kell kifizetni kivétel, ha a bíróság másként ítéli meg.

A munkabért terhelhetik levonások is, ezek:

- munkavállalónak bérelszámolást kell adni
- ellenőrizni kell a számolás módját, helyességét
- levonások jogcímét és összegét
- munkabérből történő levonások:

---

<sup>3</sup> a mindenkor érvényes jegybanki alapkamat kétszerese

- jogszabály határozza meg
- végrehajtói határozat
- munkavállaló saját kérésére (*például gyermektartás, de csak a kereset 30%-ig terhelhető meg*)

## AZ ÁLLÁSINTERJÚ

Az önéletrajz lehet kézzel és géppel írott is, de a kézzel írott önéletrajzot előnyben részesítik nagyon sok helyen, mert ezt grafológiai elemzésnek is alávetik, így a leendő alkalmazott személyiségét ellenőrizni tudjuk. Nem feltétlenül kell családosnak lennie, de további előnyt jelent. Ez azért fontos tényező, mivel az idősebbek megbízhatóak, tapasztaltabbak és felelősségteljesek. A fiatalok azért vannak hátrányban, mert a legtöbb fiatal alkalmazott nem teljesen képes felelősséget vállalni tetteiért.

Külső megjelenés szempontjából azonnali kizáró okot szokott jelenteni, ha az állásinterjún megjelent illető kopasz. Továbbá hátrányt jelent számára a tetoválás illetve a piercing. Lehetőségéhez képest kerülje a saját magával történő ellentmondást. Előnyt jelent, ha van kifinomult stílusa, amely a közvetlen emberekkel való érintkezésnél jelenik meg. Ezen kívül a rendes megjelenés (ápoltság és öltöny).

Nem okozhat gondot a nemzetiségi származás sem. Ugyanazok a feltételek (megfelelő végzettség és engedélyek) vonatkoznak. Nem jelent hátrányt a dohányzás sem. A dohányosokat megpróbálják olyan helyre beosztani, ahol nem okoz gondot (például nem osztják olyan helyre, ahol egy üzem teljes területén tilos a dohányzás).

A pályázónak az állásinterjú után egy gyakorlati feladatot kell - a támasztott követelményem szerint - végrehajtania. Ennek a lényege, hogy képet tudjon mutatni az elsajátított főzési tudásáról, vagy a szándékosan hiányos, készleten lévő alapanyagokból mit tud rögtönözni a jelölt, ha egy ilyen szituációba kerül hirtelen.

Az alkalmazottak beillesztése az új munkakörben régebben 30 napos próbaidővel és teljes szolgálat ellátással történt. Ha sikeresen teljesítette a próbaidőt, akkor a szerződést véglegesítjük.

A szerződés felbontása háromféleképpen történhet meg. Az első eset a rendkívüli felmondás. Ebben az esetben mi mondjuk fel a szerződést. Minden ilyen esetben valamilyen károkozás miatt történik. Ekkor kárigényt tarthatunk fent az alkalmazottal szemben. Ez mindig írásban történik és azonnali hatállyal.

A második esetben közösen a kétfél bontja fel a szerződésüket. Például olyan esetben, amikor a céget felszámolják, vagy megszűnik a hely. Régebben ebben az esetben kártérítést fizetett a cég, de ez már nem létezik. Csakis indokkal lehet felmondani.

A harmadik esetben, amikor a munkavállaló mondja fel munkaviszonyát. Ezt írásban kell beadni, és általában - ha a szerződésben nincs kitétel a felmondási időre - 30 nap a felmondási határidő. Nem kell feltétlenül megindokolni a felmondás okát és annak körülményét.



## AZ ÉTTEREM KIALAKÍTÁSA

Az előző fejezetekben megismerhettük azokat az elméleti tényezőket, amelyek egy vállalkozás megalapításában fontos szerepet játszanak. Ebben a részben az ismerősöm, András által nyitandó étterem terveit a saját további elképzeléseimmel kibővítve fejtem ki, amelyeket, ha a jövőbeli lehetőségeim engedik, és rendelkezésemre áll elegendő tőke, magam is szeretnék megvalósítani.

Ehhez a teljes fejezethez Csizmadia László: *A vendég előtti étel- és italkészítés művészete*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1982-ben kiadott könyv alapján állítottam össze a testvérem segítségével az elméleti részeket, illetve a menüt is saját és az eredeti koncepció alapján állítottuk össze.

Az éttermet András úgy képzelte el, hogy a célcsoportjaként nem csak a felsőbb társadalmi réteget, például az üzletembereket, hanem egyaránt a középréteget is szeretné kiszolgálni. A megvalósítás helyszínének Miskolc belvárosát, a Széchenyi utcát választotta. A Miskolcon élő emberek szerint ez az utca Európa leghosszabb főutcája, de ez a megállapítás nagyon is pontatlan. A főutca összesen kilenc utcából összeállva, egymás egyenes folytatásaként, kelet-nyugati irányba kiterjedően csaknem a teljes várost átszeli, körülbelül tizenkét kilométer hosszan. Az én véleményem szerint az éttermet Budapesten vagy Debrecenben kellene megvalósítani. Azért gondoltam erre a két helyszínre, mert ez Magyarország két legnagyobb városa lélekszám tekintetében, és így forgalom szempontjából is jelentősek.

Az éttermi szolgáltatást igénybevevők körét a véleményem szerint kibővíteném még – ha az eredeti helyszínen megvalósul – a Miskolcon tanulók körével is. Ez azért is fontos, hiszen a Miskolcon működő egyetemnek viszonylag nagy a hallgatói létszáma, amely azért is fontos tényező számunkra – korábban már szó esett róla -, ha az árainkat úgy tudjuk megállapítani, hogy mindenki számára elfogadható legyen, akkor ez lehetőséget biztosít számunkra a fejlődésre, terjeszkedésre. Saját magamon tapasztaltam, hogy nagyon is fontos tényező az ár,

hiszen sok olyan hallgató van, aki otthon készített élelmet fogyaszt, és próbálja beosztani az adott időintervallumra, amelyet az otthonától távol tölt el. Abban az esetben, ha előbb elfogy, a hallgatók szeretnek gyorséttermi ételeket fogyasztani vagy műételeket, mivel ezek olcsók, és nem igényelnek különösebb felszolgálatot. Az már bebizonyított tény, hogy hosszú távon egészségtelen, és ha lehetőségük lenne arra, hogy jó minőségű, viszonylag olcsón, frissen készülő, választékos, meleg ételhez jussanak, akkor biztosan élnének vele. Ezért a házhoz rendelést is a tevékenységi körbe venném. Nem csak a hallgatók élhetnének ezzel a lehetőséggel, hanem esetleg családok is, vagy a fáradtan hazaérkező alkalmazott, akinek nem volt ideje ellátni magát, vagy hirtelen vendége érkezett, és nem tudja őket ez okból kifolyólag ellátni megfelelően, mert számára is meglepetés volt a vendég érkezése és nem volt elegendő ideje felkészülni.

András eredeti elképzelését még úgy bővíteném ki, hogy az üzletemberek számára jól elkülönített sarkokat hoznék létre, hogy egy esetleges üzleti tárgyalás, szerződéskötés esetén a bizalmas információk illetéktelenek kezébe ne kerülhessenek. Továbbá egy különálló termet is kialakítanák, amely rendezvények lebonyolítására is alkalmas lenne igény esetén.

Az éttermi menüről az eredeti elképzelés az volt, hogy minden korosztály megtalálhassa a számára megfelelőt. Főként a magyar konyha specialitásait válogatnánk be az étlapba. A véleményem szerint nem árt, ha egy étterem fogékony az innovációra. Főként arra gondolok, hogy a fix éttermi menü mellett havonta egy héten keresztül nem ártana egy kis változatosságot is bevezetni a felszolgálandó ételek mellett, megismertetni az éttermi fogyasztókat a nemzetközi konyha hírességeivel. Mindenki hallott már az olasz lasagnéről, a spanyol gazpachóról, vagy a francia konyhaművészet remekeiről, és még folytathatnám a sort. Az is egy megfontolandó szempont, hogy felvenném az étterem menüjére azokat az ételeket, amelyek a legnagyobb sikert érték el a fogyasztók körében. A fogyasztókkal, véleményláda segítségével is tudnánk fejlődést elérni, hiszen ez által is lehetőségünk lenne a fogyasztói igények kielégítésére.

Az étterem itallapjára az alapvető italokon kívül még - mint például a minőségi gyümölcslevek, ásványvizek -, főként csakis jó minőségi tokaji borok - mivel Tokaj és Miskolc nagyon közel van egymáshoz körülbelül 55 kilométerre, mellette szól még, hogy könnyen megoldható a szállítás, nem kell nagy költséggel számolni -, továbbá hazai termékek is felkerülnének, természetesen a többi kicsit drágább, de kiemelt minőségi termék mellett.

Az étterem belsejét, a dekorációk úgy választanám ki, és rendezném be a helyiségeket, hogy az ide érkező vendégekben azt az érzést váltsa ki, hogy otthon vannak és nem egy szolgáltatást nyújtó helyen. Nem csak családias jellegű étterem lenne, hanem egyben elegáns és kulturált is. Már a kezdetektől oda kell figyelni, hogy milyennek választjuk meg például a falak színét. Nagyon sok marketing tankönyv megemlíti, felhívja a figyelmünket, hogy a színeknek nagyon is fontos szerepe van egy termék vagy szolgáltatás eladásának a növelésében. Megfigyelhetjük, hogy például a Heineken sör csomagolása és emblémája zöld színű. Ez a szín főként a férfiak figyelmét kelti fel. Régebben a boltokban kétféle üvegben lehetett kapni ezt az italt: barna vagy zöld üvegben. Legtöbbször a zöld színű üvegből adtak el. A megkérdezett férfiak többsége azt a választ adta, hogy sokkal másabb íze van a zöld üvegben lévő sörnek, mint a barnának. Ezt a tényt sem megcáfolni, sem megerősíteni nem tudom. Visszatérve a falak színének a problémájára, csakis úgynevezett meleg (sötétebb) színeket használnák, amelyek nyugalmat, kellemes légkört biztosítanak. A kiszolgáló helyiség bútorzatát is hasonló szempontok alapján választanám ki és rendezném be, hogy a vendég ott tartózkodása alatt jól érezze magát. Itt részben régi klasszikus és modern berendezési eszközöket használnák, a megfelelő törvényi előírásoknak megfelelően.

Az étteremnek szeretnék egy másik saját jellegzetességet adni, ami nem más, mint az élőzene. Ez a tényező is hozzájárulna az étterem sikerességéhez. A zenei stílust illetően András főként jazzben gondolkodik, de szerintem, ha minden korosztály számára nyitott akar lenni, akkor nem ez lenne a megfelelő választás. A régi hagyományos zongorakíséret is alkalmas lenne, de ez sem mindenki számára elfogadható, ezért a hét estéire különböző stílus lennének megfelelőek.

A különtermet rendszeresen kihasználnám, hogy a fiatalok, illetve a szórakozni vágyók fogyasztási igényét is ki tudja az étterem elégíteni. Természetesen ezt csak úgy lehetne kivitelezni, hogy az étterem és a különterem egymástól elszeparálva legyenek, hogy a két különböző érdekcsoport ne találkozzon, és ne zavarja egymást. A fiatalok és a teljes célközönség szórakoztatására különböző rendezvényeket szerveznék, mint például egy *Ki mit tud?* – ezáltal lehetőséget biztosítanánk a tehetséges fiatalok számára, hogy kibontakoztathassák a képességeiket, tehetségüket.

### **VIII. 1. Az étterem helyiségeinek kialakítása**

A melegkonyhát a következő eszközökkel kell felszerelni. Elsőként a munkalapokat kell kialakítani. Munkalapon a különböző feladatokat ellátó emberek munkaterületét értjük. Itt készítik elő az ételeket a különböző munkafolyamatokhoz. Szervezés szempontjából úgy kell alakítani, hogy a konyhafőnök, illetve annak helyettese az egész termelő tevékenységet könnyen áttekinthesse és irányíthassa. A melegkonyha legfontosabb berendezési tárgyai: a tűzhelyek, sütőkemencék, főzőzsámolyok, főzőüstök, szalamander, grillsütő, *friteuse* valamint a tálaló berendezések: vízmedencés étel melegen tartó pult, melegíthető tálalópult, tálaló asztalok. A korszerű konyhákhoz blokkokat kell kialakítani, ami azt jelenti, hogy az azonos méretűre tervezett berendezési tárgyakat, például tűzhelyeket, egy tömbben helyezik el a konyhában, hogy mindenhol jól megközelíthető legyen. A tésztafélék készítését kemény faborítású asztalokon végzik. Az elkészítéshez felhasználnak még kézi szerszámokat, edényeket és egyéb eszközöket.

A hidegkonyhában az előételeket, a szendvicseket és salátákat készítik. A konyha kétféle lehet: önálló vagy melegkonyhához kapcsolódó. Az önálló feladata, hogy a hidegkonyhával nem rendelkező éttermet ellássa jó minőségű hidegkonyhai termékekkel. Részei: a gépterem (a termeléshez szükséges gépek találhatóak meg itt, amelyekkel előkészítik az ételeket, mint például az aprítás), főzőkonyha (az előkészített élelmiszereket főzik, párolják, sütik), feldolgozó konyha (késztermékek

készítése) és tálaló konyha (különböző helyiségekből érkező élelmiszerekből itt áll össze a teljes fogás).

A cukrászüzem a hidegkonyhához hasonlóan létesíthető. Feladatuk a cukrászsütemények, desszertek előállítása, a félkész és késztermékek folyamatos előállítása. A következő felszerelések találhatóak meg itt: tésztakészítő, sütő- és főzőrészleg és kikészítő részleg. Szükséges továbbá dagasztógép, hengergép, fondant gép, habverő és keverőgép, habfúvó gép és stb.

A kiegészítő helyiség kialakítása azért fontos, hogy a termelő területeken ne alakuljon ki torlódás. Itt kapnak helyet például a mosogatók: kettő darabot célszerű kialakítani: fekete és fehér mosogató. A fekete mosogatóban a termeléssel közvetlenül összefüggő konyhai edényeket, eszközöket tisztítják. A fehér mosogatóban a vendégek által elhasznált edényeket, evőeszközöket tisztítják.

Továbbá kellenek egyéb helyiségek, mint például átvevőhelyiség, gazdasági helyiség és raktárak. Az átvevő helyiséget úgy kell kialakítani, hogy ne érintkezzen az étteremmel, a konyhával, és gépkocsival könnyen megközelíthető legyen. Sőtípusú raktárhelyiségekre van szükség, amelyeket úgy kell kialakítani, hogy az átvevőhely közelében legyenek. Így sok felesleges munka spórolható meg. Például a szárazáru, földes áru, hűtőraktár, göngyölegraktár, kézi raktár, textilraktár, italraktár.

Az első számú fogyasztási helyet, amely a terület nagyobbik részét képezi, a következőféleképpen osztanám fel: két elkülönített helyiség az üzletemberek számára a sarokban, az élőzene helyét az étterem középső részén választanám ki, hogy mindenki egyaránt hallhassa, és mellette, vagy körülötte táncparkettet is alakítanék ki. Egy másik elrendezési szempont szerint a zongorát a terem elejére helyezném, mivel nem mindenki szereti a mai divatos zenét, és mivel a célközönségem minden korosztály lenne, ezért ez volna a legpraktikusabb. Ezek után az asztalokat egymástól megfelelő távolságra helyezném el a zongorakíséret körül.

A másik helyiséget úgy alakítanám ki, hogy minél nagyobb üres hely legyen, amely főként táncparkettként szolgálna a szórakozni vágyó fiatalok körében. Itt is helyeznék el asztalokat, székeket, de ezeket közvetlenül a fal mellett.

## VIII. 2. Az étterem felszerelése és asztal dekoráció

A helyiség berendezéséhez evőeszközökre, poharakra, asztalokra és székekre van szükségünk. Egy asztalhoz négy fő számára biztosítanánk étkezési lehetőséget. Az asztalterítő kockás, bordó színű, textil vagy vászon lenne. Az asztal közepére az évszaknak megfelelően egy vázában kis csokor virágot helyeznék. A szalvéta is textil legyen, amely a terítéssel egybefügg. Összesen a két helyiségbe 20 asztallal számolok, maximális befogadóképesség összesen 100 fő. A 100 fő problémamentes kiszolgálása érdekében a következő tárgyakra van szükségünk:

- 120 darab lapos tányér, porcelán
- 120 darab leveses csésze
- egyenként 120 darab evőkanál, villa, kés, süteményes villa, süteményes kanál, süteményes kés, kávéskanál, teáskanál, desszertes tányér, halkés, halvilla, mártáskanál
- egyenként 50 darab vörösboros-pohár, fehérboros-pohár, vizespohár (120 darabos készlet legyen), ballon pohár, söröspohár lehetőleg különböző úrmértékűek, pezsgőspohár, pálinkás- és likőrspohár, konyakospohár, whisky pohár, bőlé pohár
- asztalonként egy só- és borstartó, tartalékba szükséges pár darabbal még

### *A pultrész kialakítása*

A következő eszközökre van szükség:

- manipulációs felület
- süllyesztett, felülnyitott hűtők
- szikvíznyomó fej és keverőgép
- fedéllel ellátott szájjég tároló
- jégfogó
- pult elébe épített hűtőterek
- beépített mosogatógép

- kávéfőző gép
- kávéőrlő gép
- magasított fogyasztói pult
- keverőpoharak
- kettő vagy három részes shaker
- elektromos mixer
- cseppentős üvegek
- szájjég veder
- jégkalapács
- jéglapát
- spirálszűrő
- hűtőpohár
- bőlés kancsó
- mércék, mérőpoharak
- gyümölcsvágó kés
- citrom- és narancscsavaró
- gyümölcsvágó deszka
- gyümölcsfelszúrók
- borsórlő
- pezsgős hűtőveder
- hűtőállvány
- különböző tálcák
- kiöntők és adagoló dugók
- tej-, tejszíntároló és kiöntő
- porcukor tartó

### *A konyhafelszerelés kialakítása*

A következő eszközökre van szükség:

- edények különböző méreteken a legkisebbektől a legnagyobbakig

- grillkonyha-felszerelések:
  - grillsütő
  - nyárstartó
  - gyorsütő
  - melegen tartó pult
  - tűzhely
  - italtartó pult
  - cornelus
  - hulladékgyűjtő
  - tároló pult
  - pohárállvány
  - bárszék
  - étkezőpult
  - készülékpult
  - sarokpult
- egyéb fontos kiegészítők:
  - flambírozó állvány
  - nyársak
  - elektromos tálmelegítő, tányérmelegítő
  - *chafing* (csévingek)<sup>4</sup>
  - tálfedők

Az itt felsorolt eszközök csak egy részét képezik annak, amikre a munkánk során szükségünk lehet.

---

<sup>4</sup> A büféasztalokon az ételek melegen tartására szolgáló eszköz



### VIII. 3. Kezdeti étlap tervezet

#### Előétel

- Töltött paradicsom orosz hússalátával
- Libamájjal töltött gombafej francia saláta alappal
- Tatárbeefsteak pirítóssal
- Jércemell saláta
- Tojássaláta

#### Levesek

- Alföldi gulyásleves
- Lebbencsleves
- Erőleves
- Bajai halászlé
- Tejfölös burgonyaleves
- Paradicsomleves
- Újházi tyúkhúsleves
- Jókai bableves csipetkével
- Zöldborsó leves
- Gyümölcsleves

#### Főételek

##### **Tésztafélék**

- Túrós tészta pirított bacon szalonnával
- Rakott tészta
- Hortobágyi húsos palacsinta

##### **Bundázott ételek**

- Töltött gomba egri mártással, rizzsel

- Bécsi szelet fűszeres sültburgonyával
- Rántott jércemell burgonyapürével vagy rizottóval

#### **Halételek**

- Fogas szeletek jóasszonymódra
- Rácponty
- Tonhalszeletek roston, fűszeres vajjal

#### **Egyéb főételek**

- Eszterházy rostélyos
- Marhapörkölt
- Borsos tokány
- Narancsos kacsa
- Töltött sertésdagadó
- Brassói aprópecsenye
- Székelyi káposzta
- Töltött káposzta
- Töltött paprika

### Desszertek

- Madártej
- Somlói galuska
- Aranygaluska vanília sodóval
- Képviselőfánk
- Túrógombóc
- Császármorzsa
- Házi készítésű fagylaltok

### **VIII. 4. Kezdeti itallap tervezetét**

- Aperitif
  - Campari
  - Angosztura (keserű)
  - Jägermeister
- Párlatok
  - Hennesey
  - Lánchíd brandy
  - Kecskeméti barack
  - Egri cseresznye
  - Szatmári szilva
- Likőrök
  - Unicum
  - Hubertus
  - Cherry Brandy
- Koktélok
  - Mojito
  - Martini
  - Bloody Mary
  - Cuba Libre
  - Alcapone
- Kávék, kávé különlegességek
  - Ír kávé
  - Espresso
  - Hosszú kávé
  - Ördög kávé
  - Török kávé
  - Olasz kávé, tojással
  - Mexikói kávé
- Borok
  - Tokaji háromputtonyos
  - Tokaji négyputtonyos
  - Tokaji ötputtonyos
  - Tokaji szamorodni
  - Egri bikavér
  - Villányi kékoportó
  - Villányi rozé
  - Ampelos
- Egyéb italok
  - Gyümölcslevek
  - Tonik, Coca-Cola, stb.

- Ice Tea
- Ásványvíz (Theodora, NaturAqua, stb.)

Teák, teakülönlegességek és tea-  
grog<sup>5</sup>ok

- Zöld tea
- Fekete tea
- Gyümölcstea

---

<sup>5</sup> Általában télen fogyasztott forró ital. Az italt saját, tűzálló pohárban készítjük, egy-két kockacukrot, fél citrom levét és a nevét adó öt cent párlatot a pohárba tesszük és forrásban lévő tiszta vízzel felöntjük. Ízlés szerint tehetünk hozzá két vagy három szem fahéjat, két szem szegfűszeget, a citromlé helyett pedig citrom karikát. A groghoz hasonló forró ital a csája és itt a forró víz helyett forró teával öntjük fel az italt.

### **VIII. 5. A megnyitóról és a költségekről**

Egy új éttermet főleg a tavaszi szezonban érdemes megnyitni, mert csakis ebben az időszakban tudjuk felfuttatni, hiszen ekkor indul be a turizmus. Habár lehetőségeinkhez képest próbáljuk úgy összeállítani a menünket, hogy az az évszaktól független legyen, akkor is célszerű az éttermet megnyitni tavasszal.

A nyitáskor célszerű minél több helyen az éttermünket promotálni. A promotálásnál arra kell koncentrálnunk, hogy az éttermünk iránt felkeltsük az érdeklődést. Legyünk sejtelmesek, de ne túlságosan titokzatosak. Minél jobban sikerül a reklám ideje alatt az emberek figyelmét felkelteni, annál nagyobb lesz az érdeklődés a későbbiekben. Ajánlott nagyobb hirdetési felületeken, újságokban, szórólapokon reklámozni, a megnyitó napjára viszont érdemes akcióval várni a leendő törzsvendégeinket, ha sikerül elnyerni a bizalmukat.

Az étterem nyitásához, a szükséges felszerelésekkel, a promócióval és a rendelkezésre álló készletek feltöltésével együtt körülbelül 150.000.000 forintnyi befektetésre lenne szükségünk. Abban az esetben tudunk a költségeinkből lefaragni, ha már egy kialakított éttermet akarunk felújítani, mert ekkor nem kell még egyszer költeni a konyhai felszerelésekre, amelyek viszonylag nagy ráfordítást jelentenek.

## ÖSSZEGZÉS

A témám kifejtésénél igyekeztem minél több információt besűríteni a fogalmazásomba, de teljesen nem sikerült mindent megemlítenem. Arra a következtetésre jutottam, hogy Magyarországon viszonylag könnyen lehet vállalkozást alapítani, de nagyon nehéz életben is tartani. Ezt a tényt mi sem bizonyítja – korábbi szakdolgozatom alapján levont konklúzióm-, hogy Magyarországon évente több tízezer vállalkozás alakul évente, és ezek 90%-a a nem megfelelő koordinálás miatt hamar megbukik. Ezért nem csak a megalapításkor kell odafigyelni a vállalkozás sorsára, hanem folyamatosan meg kell újulnia, állandóan fel kell mérni a piaci helyzetet, és ahhoz a legjobban igazodni.

Szerettem volna még a témán belül jogi kérdésekkel foglalkozni, mint például a szerződéseket részletesen megemlíteni (például bérleti szerződés, munkavállalói szerződések és fajtái, szállítói szerződés), de ez is egy terjedelmes egység lett volna. Ebben a fejezetben azokat a teendőket próbáltam volna alaposan körbe járni, hogy, milyen törvényi előírásokat kell betartani, hogyan kell a vállalkozás és az alkalmazott között kompromisszumot kötni, amely mindkét fél számára egyaránt előnyös. A szállítók szemszögéből milyen szerződést célszerű kötnünk, illetve esetlegesen, ha béreljük a helyiséget, milyen szankciókat alkalmazhatunk, alkalmazhatnak egy esetleges szerződés bontás során.

Ezt a vállalkozást azért nem lehetne most sikeresen beindítani, mert a gazdasági válságban nehezebb hitelhez jutni, nehezebb potenciális ügyfélkört szerezni a való életből. Igaz a szolgáltatóiparban az alkalmazottak száma egyre növekszik, de a mondat első felében említett tényező miatt sem érné meg.

A megfelelő munkaerő toborzás is nehezebbnek mondható Magyarországon, hiszen ha figyelembe veszem a KSH (*Központi Statisztikai Hivatal*) oldalán található információkat: a munkanélküliség létszámát, a szakmával rendelkezőket, akkor azt a konklúziót tudom elmondani: nagyon sok

képzett ember található a munkaerőpiacon, akik a vállalkozásunk sikerességében közvetett módon részt tudna venni. Ha az éttermet a közeljövőben András vagy saját magam, esetleg mindketten meg szeretnénk valósítani, akkor számunkra nehéz lenne Miskolcon a munkaerő kiválasztásának a feladata, hiszen Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a legmagasabb a munkanélküliségi ráta. Ez számunkra előnyös is lehetne, hiszen több potenciális alkalmazottat is találhatnánk, de ugyanakkor nehezebb lenne kiválasztani a számunkra megfelelőt.

Az alapötletet viszont teljesen kivitelezőnek tartom, ezért szeretném az ötletet megvalósítani akár önállóan vagy esetlegesen megfelelő befektetők segítségével.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A szakdolgozatom elkészítésében elsősorban szeretnék köszönetet mondani dr. Szilágyi Enikőnek, aki az elmúlt időszakban felügyelte a munkámat, folyamatosan irányított és tanácsokkal látott el a végleges témám kiválasztásában. Másodsorban köszönetet szeretnék mondani Halász „Agip” Andrásnak, akinek köszönhetem az esettanulmányának alapötletét, és mesélt a közeli terveiről, amiket kiegészítettem saját elképzeléseimmal. Sajnálatos módon teljesen nem tudtuk egyeztetni elgondolásait, ezért köszönetet szeretnék mondani testvéremnek, aki végzettségének megfelelően a szakmában dolgozik, amiért megosztotta velem éttermi tapasztalatait, milyen a munkahelye kialakítása, milyen tényezőket kell figyelembe venni abban az esetben, ha ezt az elképzelésemet a közeljövőben szeretném, vagy szeretné valaki végrehajtani. Köszönetet szeretnék még mondani egy kedves barátomnak, Pető Norbertnek, aki segített elkészíteni nekem egy ajánlatot, hogy mennyibe kerülne ennek a vállalkozásnak a beindítása az életben, igaz csak rögtönözve. Legvégül szeretném kifejezni hálámat még Fábíán Veronikának, aki felhívta a figyelmemet még néhány további lehetőségre.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

**A Nagyecsed Városháza által kiadott mellékletek**

**Antalos - Aros - Dávid - Farkasné - Katona - Kelló - Kovács - Lengyelne - Siófoki:** Vállalkozási alapismeretek (2004)

**Csizmadia László:** A vendég előtti étel- és italkészítés művészete, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1982.

**Erdey László** előadás fóliái

**Hatályos Munkatörvénykönyvet**

**Horváth Gergő Tamás:** Humánmenedzsment a „Da-Iv” Vagyonvédelmi és Szolgáltató Kft.-nél (Sirius Informatikai Szakközépiskola, 2008, Kézirat)

<http://www.afsz.hu/>

<http://www.ksh.hu>

**Ichak Adizes:** Vállalatok életciklusai: Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? (Kossuth Nyomda, 1992)

**Jelen Tibor- Mészáros Tamás:** Tervezés (Aula kiadó, 2008)

**Kaczagányi Henrietta** előadása

**Kadocsa György:** Vállalkozások szervezése (Amicus Kiadó, 1997),

**Karoliny Mártonné - Farkas Ferenc - Poór József - László Gyula (2003):** Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

**Kotler, P.-Keller, K. L. (2006):** Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest

**Makó Csaba - Keszi Roland- Mester Dániel (2004):** Munkáltatói vélemények a távmunka bevezetésének előfeltételeiről és gyakorlatáról. Társadalomkutatás, 22. évf., 2. szám, 203–243

**Makó Csaba:** Emberi erőforrás menedzsment 2006/2007-es tanév előadásának jegyzete

**Pápai Zsuzsa:** Vállalkozás alapításával kapcsolatos tevékenységek (Sirius Informatikai Szakközépiskola Debrecen, 2008 Kézirat)



**Szabó Zsuzsanna:** „Szervezés B ismeretek” 2008-as előadás anyagait

**Varga Orsolya – Gázsó Anikó:** Jogi, gazdasági, vállalkozási ismeretek (Pécs, 2007)

## MELLÉKLETEK

1. Nyilatkozat
2. Vállalkozáshoz szükséges iratok
3. Vállalkozói igazolványigénylő lap (törzslap)
4. Munkatörvénykönyv

A mellékletek a CD-n illetve a szakdolgozat végén megtalálhatóak.